السلوك التنظيمي





تأليف

الدكتور محمد يوسف القاضي



السـلوك التنظيـمي

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

الطبعة الأولى

1436هـ - 2015م



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس: 0096265330508

جـوال: 00962795699711

E-mail:academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

2014 / 2 /1028

رقم التصنيف: **658,3**

المؤلف ومن في حكمه:

محمد يوسف القاضي

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

السلوك التنظيمي

الواصفات:

التنظيم الأداري//ادارة الأعمال/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع.

ISBN:978-9957-449-99-5

السلــوك التنظيــمي

تأليـــف

الدكتور محمد يوسف القاضي



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المقدمة

يهدف هذا الكتاب إلى تعريف الطالب والباحث بأهمية ودور السلوك التنظيمي في مجال الأعمال، حيث راعى أهم التطورات المعاصرة في البيئة التنظيمية والسلوكية جراء ثورة المعلومات والاتصالات والعولمة وتأثر ذلك على الهياكل التنظيمية والتطوير والتغيير التنظيمي، كما يهتم بدراسة منظمة لأفعال وإتجاهات الأفراد بالمنظمات، حيث يسعى السلوك التنظيمي لإحلال الطريقة العلمية محل الإعتماد على الخبرة والتجربة في تفسير السلوك الإنساني، كما يهتم بالتعرف على مسببات السلوك، والتنبؤ بالسلوك في حال التعرف على المسببات، ومن ثم التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

يتألف هذا الكتاب من ثلاثة عشر فصلاً، يحتوي الفصل الأول على السلوك التنظيمي، يشرح مفهوم السلوك التنظيمي، وكيفية دراسته، وصفاته، وأهمية دواعي الاهتمام بدراسته، وأهدافه، ومحدداته، وعناصره، والعلاقة بينه وبين العلوم الأخرى، في حين يركز الفصل الثاني على النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي، إذ يبين تطور نظريات السلوك التنظيمي، ومفهومها، ووظائفها، وأهميتها، واهم النظريات الإدارية المهمة في السلوك التنظيمي، من خلال معرفة نظرية الإدارة في الإسلامي، والنظريات الغربية، والمدرسة السلوكية، ومدرسة النظم، والمدرسة الموقفية، والإدارة اليابانية. أما الفصل الثالث فيتحدث عن محددات السلوك الفرد في المنظمة، وذلك لمعرفة الدوافع والحوافز، ومن ثم الشخصية، والإدراك، والاتجاهات، والقيم، والتعلم التنظيمي.

ويتعلق الفصل الرابع عن السلوك الجماعي في المنظمات، ليشرح مفهوم الجماعة، وهيكله في التنظيم، وأسباب تكوين الجماعة، والجماعات غير الرسمية في التنظيم الرسمي، وخصائص الجماعة، أهميتها، وأنواع الجماعات داخل

المنظمـة، والآثـار السـلبية للجماعـات، والسـلوك بـين الجماعـات، والأداء بـين الجماعـات، والعوامل المؤثرة فيهـا، وأنماطـه، وإيجابيـات وسـلبيات القـرار الجماعـي، ومفهـوم العمـل الجماعي، وكيف تنشئ، والأهداف والفوائد من بناء فرق العمل، ومواصفات فريق العمـل الجماعي المتميز، وأنواعه، وأسباب فشل العمل الجماعي داخل الفريق وكيفية علاجها.

ويتكلم الفصل الخامس عن الهيكل التنظيمي، لمعرفـة مفهـوم الهيكـل التنظيمـي، ووظائفه، والعوامـل المـؤثرة فيـه، وأنواعـه، وتصـميم الهيكـل التنظيمـي واهـم خطواتهـا، ومكونات تصميمه، ونماذج التصميم التنظيمية، وعملية تقسيم العمل بالمنظمات، ونمـاذج الهيكل التنظيمي، ومحدداته، وخطوات بناءه، والآثار السلبية التي قـد تنشـأ عـن تطبيـق هيكل تنظيمي غير سليم، والسلطة، المسؤولية، والمساءلة، ودور خريطة الهيكل التنظيمـي في ذلك، أما الفصل السادس فكان عن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، لمعرفـة مفهـوم المناخ التنظيمي، وأهميته، وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وخصائصه، وأنماطه، ومميزاتـه، وعلاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل، ومعرفة دور الثقافة التنظيميـة، مـن خـلال مفهوم الثقافة التنظيميـة، ومكوناتهـا، وأهميتهـا في المـنظمات، وأنواعهـا، وعلاقـة الثقافـة التنظيمية بالإبداع الإداري، وعناصرها.

ويتحدث الفصل السابع عن الاتصال، لمعرفـة مفهـوم الاتصـال، وأهميتهـا، ووظائفهـا الأساسية، وعناصرها، ومدى كفاءة الاتصال، وأهدافها، وأنواعها، وأساليب ووسائل الاتصـالات التنظيمية والإدارية، وطرقها، ومقوماتها، واهم قنوات تدفقها، ومعرفة الاتصالات الالكترونيـة والغير اللفظية، وشبكات الاتصال التنظيمـي، ومعوقاتهـا، أمـا الفصـل الثـامن فيشـتمل عـلى القيادة، وذلـك في معرفـة مفهـوم القيـادة، ونظرياتـه، ومعرفـة هـل القائـد يولـد أم يصـنع، وعناصر القيـادة الإداري، وخصائصـها، وأهميتهـا، وأنـواع القيـادات وصـناعة واتخـاذ القـرار،

والإدارة والقيادة، والأبعاد التي تخضع لها القيادة في ظل الوظيفة الإدارية، واهم مزايا استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة، ووظائف القيادة، وصفاته، ومقومات القيادة الإدارية، وأدواره، والقائد الإداري، ونظريات سلوكه، ونظريات النمط القيادي، والمهام الأساسية للقائد (المدير)، والاعتبارات المهمة التي تجعل من القائد صالحاً لعملية القيادة، ودور القائد في إدارة الأزمة، والقيادات البديلة في الأزمات، والتغيير مصدر أزمات للقيادة، مقياس الكفاءة الإدارية.

وكان الفصل التاسع عبارة عن موضوع التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك للتعرف على مفهوم التغيير التنظيمي، ونظرياته، ومنهجيته، وخصائص أدارة التغيير، وأهدافه، وأنواعه، والمراحل التي يمر بها مجتمع التغيير، ودواعي التغيير، وعوامل نجاحه، والأسباب الأساسية في التغيير، وأسباب قبوله ومقاومته، وكيف نتعامل مع التغيير، ومعرفة مفهوم التطوير التنظيمي، ومن الذي يقوم بالتطوير، وأهداف التطوير التنظيمي، وخصائصه، والأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي، ومجالاته، أما الفصل العاشر فقد كان عن الإبداع التنظيمي، ليشرح مفهوم الإبداع، ونظرياته، وكيفية عمل عقل الإنسان، وطرق توليد الأفكار، مكونة ظاهرة الإبداع، ودوافع الإبداع التنظيمي، ومراحله، وأهميته، وأنواعه، ومستوياته، وإستراتيجيته، والفكرة الإبداعية، ونظرية التفكير الإبداعي، وسماتها، وقياستها، وخصائص الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار، والصفات الإبداعية في الأفراد، ومعوقات الإبداع، ومعرفة مفهوم الابتكار، وأهميته، وعمليته، وعناصر الابتكار الشخصي، ومستوياته، ومعوّقاته، ودور التكنولوجيا فيه، ومفهوم إدارة التكنولوجيا، ودوره في إدارة الإبتكار.

ويتمثل الفصل الحادي عشر في البيئة التنظيمية، وذلك لمعرفة مفهوم البيئة التنظيمية، وإدارته، وعلاقاته بالبيئة المنظمة، والخصائص والتحديات العامة للبيئة

المعاصرة، والبيئة العامة للمنظمات، وعناصره، وفي بيئة المهام للمنظمات، واهم أنواع البيئات الرئيسية التي تتعامل معها المنظمات، وتأثير البيئة على الهيكل التنظيمي، ودور البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أما الفصل الثاني عشر فيتحدث عن القوة والصراع في السلوك التنظيمي، وذلك لمعرفة مفهوم القوة، ومصادر القوة في التنظيم، ومناهجه، ودرجات القوة، وأساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة)، وتعريف الصراع، ومراحل تطوره، ومستوياته، ومصادره، ومعوقات ومشكلات الاتصالات الإدارية، وإدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل.

واخيراً يتحدث الفصل الثالث عشر عن التفاوض في السلوك التنظيمي، ليشرح مفهوم التفاوض، ومبادئه، ونظريات التفاوض، وأهدافها، وعناصرها، والتكتيكات مهمة في عملية التفاوض، وخصائص التفاوض التنظيمي، خطواتها، وأنواع التفاوض الرئيسية، والمفاوض الماهر، وكيفية الإعداد الجيد للتفاوض، والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح، ومزايا التفاوض، استراتيجياته.

أرجو من الله تعالى أن أكون قد وفقت في عرض المادة بشمولية واستفاضة

ومن الله التوفيق

المؤلف



الفصــل الأول

السلـوك التنظيـمي

مفهوم السلوك التنظيمي

مفهوم السلوك:

هي عبارة عن استجابات تصدر عـن الفـرد نتيجـة لاحتكاكـه بغـيره مـن الأفـراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد مـن عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.

أما مفهوم المنظمات:

فهو عبارة عن تلك المؤسسات التـي ينتمـي الفـرد إليهـا، وتهـدف إلى تقـديم نفـع وقيمـة جديـدة، كالمصـانع والبنـوك والشركـات والمصـالح الحكوميـة والمـدارس والنـوادي والمستشفيات وغيرها.

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطـاراً لكيفيـة تفسـير وتحليـل السـلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصـد بالسـلوك الاستجابات التي تصدر عن الفـرد نتيجـة لاحتكاكـه بغـيره مـن الأفـراد أو نتيجـة لاتصـاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك، كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقـديم نفـع وقيمـة جديـدة، كالمصـانع والبنـوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

لقد عرف كلا من Greenberg &Baron السلوك التنظيمي:

بأنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

ويرى سيزلافي ووالاس أن السلوك التنظيمي:

هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم ومواهبهم وأداءهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

التعريف العام للسلوك التنظيمي:

هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

أو هو علم يعالج مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفية والعاملين ومكونات التنظيم والإنتاجية والكفاءة، والبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، والسياسات، والاتجاهات، والمشاعر وردود الأفعال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي. ..إلخ.

كيفية دراسة السلوك التنظيمي

يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين في مجال العمل، إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يومياً يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين، ومن هذه الأمثلة:

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقاً يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟.

- إن اثنان من المعينين حديثاً قد تم تعيينهما، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

- يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.

- مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة؟

صفات السلوك التنظيمي

يتصف بصفات هي:

- طريقة للتفكير، بصفة خاصة هو مجال للمعرفة بعضها أدوار أساسية.
- يقوم على المنهج العلمي الغير عشوائي.
- يركز على السلوك داخل التنظيم وكل ما يتعلق فكفائتة.
- هناك اتفاق حول (موضوعات + مجال) تكوين السلوك التنظيمي، ولكن هناك عدم اتفاق حول مت منهم الأهم.

- هناك اتفاق حول الموضوعات الرئيسية وهي محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع، الحوافز، القيادة، القوة الثقة، التفاوض، الاتجاهات، الإدراك، ديناميكية المجموعات، إدارة النزاعات، التطوير التنظيمي).

أهمية دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي

من ناحية أهمية الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي فتشمل:

- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.
- الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل.
- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار.
- معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته.
- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.
- معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه المثيرات.
- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.
- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات.
- من خلال النظريات ندرك أن للعاملين قابلية للنمو والتقدم، ولابد للمنظمة إتاحة فرص التقدم والنمو لهم.

تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الايجابي.

- الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة، ومنسوبيها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.

- معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم.
- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.
- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثيراً أكبر عند كل مستوى إداري (مادية – معنوية. .. إلخ).
- الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على المبادأة / الابتكار/ التجديد / التغيير والتطوير، وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات.
- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الايجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.
- الأخذ بالنظام المفتوح أو التخلي عن النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين.

أما دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي، فتشمل ما يلي:

- الإنسان أهم عناصر التنظيم.
- التنظيمات الحديثة (كبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها يؤديان إلى مزيد من المشكلات الإنسانية).
- الأخذ بأساليب التقنية يتيح فهماً أوسع وأعمق للاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.
- مزيد من التفهم للفرد ودوافعه ومكونات شخصيته وما يهدد نفسيته نتيجة القلق / الصراع / الإحباط/..الخ، التي قد يتعرض لها نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة.

- زيادة قدرة المديرين وتمكنهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين، دوافع / قدرات/ اتجاهات/ حاجات/ مكونات شخصيه، وحتى الميول والمزاجية.

- معرفة أكبر لرغبات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة.

- تغيير اتجاهات العاملين/ درجة تعاونهم/ إبداعهم/ تهيئتهم للتغيير والتطوير.

أهداف السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي:

1- تفسير السلوك التنظيمي : حيث عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك : يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتمادًا على المعلومات

و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك : يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك، والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

محددات السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة:

1) المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الأتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين، من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، ومعرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال

وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

2) الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها:

- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح.

- تجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف، والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

3) البيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ، إذا وقعنا فيه.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج، وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض، وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

عناصر السلوك التنظيمي

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة، وذلك كما يلي:

أ- بالنسبة إلى الفرد:

1- الإدراك : هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- التعلم : وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3- الدافعية : هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات، والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4- الشخصية : وهو أيضاً يفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- الاتجاهات النفسية : وينقسم إلى ثلاث أقسام:

1- العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه

موضـوع معـين، وهـي تسـاعد في تكـوين ردود فعلـه في مشـاعره وتحركاتـه اتجـاه هـذا الموضوع.

2- العنصر العاطفي (الوحدات والمشـاعر): بنـاء عـلى معرفتـه ومعتقداتـه تتكـون المشاعر، والتي تكون في شكل تفضيل، أو عدم تفضيل وحـب وكراهيـة وإعجـاب أو عـدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

3- العنصر السلوكي (الميل السلوكي): يفهم ذلـك في شـكل التنبيـه للتعـرف بطريقـة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب- بالنسبة للجماعة:

وهـي تلـك المتغـيرات والعنـاصر المـؤثرة والمكونـة للسـلوك الجماعـي للأفـراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

- جماعات العمل : من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعـات وظـواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سـلوك العمـل كـما تتنـاول ظـاهرة اتخـاذ القـرارات داخـل جماعات العمل.

- القيادة : يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

- الاتصال : ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العـاملين في فهـم كيـف يـتم الاتصـال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة، مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

العلاقة بين حقل السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى

1- العلاقة بين السلوك التنظيمي وعلم النفس:

يعتبر علم النفس الأكثر قرباً من السلوك التنظيمي، ويعرف علم النفس بأنه دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني، وينتج عن العلاقة بين السلوك التنظيمي وعلم النفس مفاهيم فرعية، مثل علم النفس التجاري، علم النفس الصناعي.

ومن أهم المفاهيم التي اعتمد عليها حقل السلوك التنظيمي في تفسير سلوك الموظف:

- الشخصية.
- الإدراك.
- الاتجاهات.
- الدافعية.
- القيم.
- التعلم.

ويلاحظ بأن جميع المفاهيم السابقة تُدرس في علم النفس أيضاً.

2- العلاقة بين حقل السلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع:

يعرف علم الاجتماع بأنه دراسة الجماعات من حيث تكوينها ووظائفها والعلاقة فيما بينها، واستعار حقل السلوك التنظيمي مفهوم الجماعات الرسمية وغير الرسمية من علم الاجتماع، على اعتبار أن المنظمات تتكون من مجموعات بشرية.

3- العلاقة بين حقل السلوك التنظيمي، وعلم الإنسان:

يعرف علم الإنسان بأنه دراسة الأنماط الحضارية والقيم السائدة في المجتمعات ومقارنتها مع بعضها البعض، واستعار السلوك التنظيمي مفهوم الثقافة التنظيمية من علم الإنسان الذي يعني منظومة القيم والعادات والتقاليد التي تميز المجتمعات أو المنظمات.



الفصــل الثــاني

النظريات الإدارية

والسلوك التنظيمي

تطور نظريات السلوك التنظيمي

أولاً: النظام البيروقراطي Max Weber (1864-1920):

- حق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب المجزي والعلاوة.
- أداء الموظف لابد وأن يخضع لرقابة منظمة.
- الفصل بين أعمال الموظف العامة والخاصة.
- الترقية تقوم على أساس الأقدمية أو الإنجاز أوالإثنين معاً، ويؤخذ برأي المشرفين في ذلك.
- وضع مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي لتحقيق أعلى قدر من الكفاية Efficiency.
- شغل الوظائف على أساس التعيين وليس الترشيح.
- كل وظيفة لها مهارات واختيار الموظف الأكثر كفاءة.
- تقسيم العمل.

ومن الآثار السلبية للنظام البيروقراطي على سلوك الموظفين ما يلي:

- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة.
- رفض المنظمة وعدم الحماس لتحقيق أهدافها نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف.
- تجنب المسؤولية واختيار البدائل التي تتفق مع الأنظمة والقوانين.
- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.

ثانياً: الإسهامات الفكرية في تطور السلوك التنظيمي:

واستكمالاً للحديث عن التطور التاريخي للسلوك التنظيمي، لابد وباختصار من التعرض إلى المناهج العلمية المختلفة التي وضعت بعض الافتراضات حول طبيعة المنظمات الإنتاجية، ووصف كل منها كمحددات للسلوك الإنساني:

أولاً: الاتجاه التقليدي (الإدارة العلمية S.M.M):

- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وأهملت الجانب الإنساني والنفسي للفرد.

- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل.

ثانياً: العلاقات الإنسانية . The H R: من أهم رواده إلتون مايو وتجارب الهاوثورن 1880 -1949:

- اهتمت بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية.

- سميت أيضاً بالحركة النفسية في الإدارة لاهتمامها بالجانب النفسي للعامل.

- أثبتت أن العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على السلوك والإنتاجية.

- بينت أهمية التنظيمات غير الرسمية في وضع أنماط لحماية السلوك الإنساني.

- وضحت أن سلوك الفرد يتأثر بالحوافز المعنوية.

- أثبتت إن للاعتبارات الاجتماعية والإنسانية كبير التأثير على الإنتاجية.

من ضمن المشاركات في مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن افتراضات دوجلاس ماكريجور حول ماهية النفس البشرية قسمها إلى مجموعتين (X ،Y)، حيث أكد على أن سـلوك المـدير مـع العـاملين يتوقـف عـلى تبنيـه أحـد هـذين الافتراضين:

1- نظرية (X) تحوي على مجموعة افتراضات تشـاؤمية حـول الفـرد العامـل: كسـول لا يحب العمل / لا يميل لتحمل المسؤولية /لابد من مراقبة أدائه /عقابه / أو استخدام الحوافز المادية معه.

2- نظرية (Y) افتراضات تفاؤلية / الفرد يحب العمل / يتحمل المسـؤولية /لديـه رقابـة ذاتية، ولا يحتاج للعقاب، بل يأمل في الثواب.

ثالثاً: المنهج السلوكي The Behavioral Approach:

1- ابراهام ماسلو A. Maslow:

سـلم ماسـلو للحاجـات الإنسـانية أو هـرم ماسـلو 1943: يبحـث ويـفسر السـلوك البشري، كما ان السلوك الإنساني يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع رغباته، وهـذه الرغبـات تأخذ شكلاً هرمياً.

2- هيربرت سايمون H. Simon:

- اتخذ من صناعة القرار مدخلاً لفهم السلوك الفردي.
- المنظمة مجموعة أشخاص متخذي قرارات لتحقيق هدف مشترك.
- يتأثر سلوك هؤلاء الأشخاص بالبناء التنظيمي الرسمي.
- يتأثر سلوك هؤلاء الأشخاص بالاتصالات الرسمية.
- الإنسان لديه قدرات عقليه وخبرات محدودة.
- عدم توفر المعلومات وضيق الوقت.

كل ما سبق يلغي الطريقة التقليدية في صناعة واتخاذ القرارات، وهي تقويم جميع البدائل للوصول لأفضل بديل، وعليه يتخذ القرار في حالة رضا متخـذه عنـه كأفضـل بـديل متوفر.

رابعاً: الاتجاه التنظيمي Open System Approach:

وهي تعكس مجموعة من الافتراضات حول المنظمة كما يلي:

- التنظيم ككل على مستوى المنظمة ككل.
- مستويات مختلفة من السلوك.
- فردي على مستوى الأفراد.
- جماعي على مستوى الجماعات.
- التغيير المستمر في الأنشطة والتطوير في العناصر المكونة لها بتأثير البيئة.
- التأثير متبادل بين كل هذه المستويات من السلوك.

وسيتم التحدث عن النظريات السلوك التنظيمي بالتفصيل كما في الصفحات القادمة.

مفهوم النظرية

تعريف ابن منظور:

إن النظرية هي ترتيب أمور معلومة على وجه يؤدي إلى استعلام ما ليس بمعلوم، وقيل النظر طلب علم عن علم.

أو هي عطاء حكم أو التعبير عن وجهة نظر(ما)، مما يعني أنها تفكير في قضية (ما)، هذا التصور الاجتماعي لمفهوم النظرية يجعل النظر في مقابل الفعل والعمل، وهو ما يضفي على النظرية بعداً قدحياً وسلبياً في الوقت ذاته، فالإنسان النظري هو الإنسان المتأمل والخيالي، الحاكم الذي يقول مالا يفعل، ويقوم مالا يستطيع فعله - اسمع ولا أدري طحيناً.

لقد علق وبلزل Sargant and Blisle من جامعة هارفارد على مفهوم النظرية قالاً:

إن النظرية ترجع إلى مجموعة من المعتقدان التي يقبلها الفرد كموجهات في طريقة حياته.

من التعريفات المعروفة تعريف مور H.A. Moore الذي يرى أن النظرية:

هي مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة، فهدف النظرية أن تفسر ما هو كائن والتأمل فيما ينبغي أن يكون.

وقد عرف فيجل Feigl النظرية على أنها:

مجموعة من الفروض التي يمكن أن يشتق منها باستخدام المنطق الرياضي مجموعة من القوانين التطبيقية، وعلى هذا فان النظرية توجه التطبيق، والتطبيق بدوره يوجه النظرية.

إن هذا التصور الحقيقي للنظرية يحمل دلالتين أساسيتين: العمل أو الفعل أهم من النظر وأكثر قيمة منه، النظر يصبح إيجابياً، إذا ارتبط بالعمل، لذا يمكن التأكيد على أن مفهوم النظرية هو مفهوم متعدد الدلالات، فهو لا يكتسي تحديداً نمطياً أو متجانساً، بل يكتسي دلالات مختلفة وفق سياقات ثقافية مختلفة.

وظائف النظرية

إن النظرية بناء فكري يربط منطلقات بنتائج، فالنظرية العلمية تبنى، وتشيد على مجموعة من الفرضيات التي توجه بدورها التجربة العلمية، وتجدر الإشارة إلى أن النظرية تقودها كذلك، مبادئ عقلية منطقية خاصة منها: مبدأ السببية ومبدأ الحتمية، والأول يفيد أن ما من ظاهرة إلا ولها سبب، والثاني يعني أن نفس الأسباب تعطي دائما نفس النتائج، وغالباً ما يتولد عن النتائج ما يصطلح على تسميته بالقانون، والقانون العلمي هو مجموع العلاقات الثابتة بين ظواهر معينة، ويتميز بالخصائص التالية:

- قيامه على التجربة.
- قابلية التكرار (لارتكازه على مبدأ الحتمية).
- قابلية التعميم.
- يتيح إمكانية التنبؤ.

- قابلية الصياغة الرياضية.

من هذا المنطلق نستطيع القول إن القوانين العلمية إذا ما تألفت فيما بينها، فإنها تشكل نظرية علمية متماسكة، وقد تختلف وظائف النظرية باختلاف الأهداف التي توجه القانون العلمي، فقد تكون وظيفة النظرية وصفية إذا كانت القوانين تفيد مجرد الوصف كما هو الحال بالنسبة لقانون كوبرنيك، مثلاً حينما أكد أن الكواكب تدور حول الشمس دورة إهليلجية (دون أن يتضمن القانون سبب ذلك)، وقد تكون وظيفتها تفسيرية إذا كانت القوانين تهدف إلى تقديم العلاقات السببية التي تؤطر بعض الظواهر كقوانين غاليلي Galilée المفسرة لظاهرة سقوط الأجسام، مثلاً لما أثبت أن الهواء هو الذي يفسر اختلاف تسارع الأجسام أثناء السقوط، وحين تهدف النظرية إلى احتضان ظواهر مستقبلية تفسيراً وتحليلاً فإن وظيفتها تكون تنبئية، وتجدر الإشارة إلى أن النظرية ذات الوظيفة التفسيرية تكون وظيفتها تنبئية كذلك، إذا كانت الفيزياء الكلاسيكية تقدم إمكانية تصنيف وظائف النظرية، فإن ذلك لا يمكن تعميمه على النظرية العلمية حيث تشكل البيولوجيا والعلوم الإنسانية الاستثناء، وذلك نظراً للاختلاف الحاصل بين المفكرين وهو صراع يرقى أحياناً إلى الاستخفاف بالنتائج التي يصل إليها الآخر.

فداخل البيولوجيا نشهد صراعاً تقليدياً بين المدرسة اللاماركية والمدرسة الداروينية، فإذا كانت اللاماركية، مثلاً تؤكد إمكانية انتقال الخصائص المكتسبة بالوراثة؛ فإن أغست فايزمان A.Weismannيبين أن الخلايا تنقسم إلى خلايا جسمية SOMA وخلايا جرثومية (أو جنسية) GERMEN والبيئة لا تؤثر إلا الخلايا الأولى، ومن ثمة هناك احتمال ضعيف لانتقال الخصائص المكتسبة وراثياً، أما في مجال العلوم الإنسانية، فإن الأمر سيكون أكثر تعقيداً، لأن الظاهرة الإنسانية ظاهرة معقدة ومتغيرة، تدخل في تكوينها اعتبارات وجدانية وأخلاقية

ودينية، لذا يصعب إيجاد قوانين علمية دقيقة ومضبوطة، ولما كانت محاولة ربط العلوم الإنسانية بالعلوم الدقيقة أضر بها أكثر مما نفعها، كما يرى (مالينوفسكي) أضحت مهمة البحث عن نموذج آخر للعلمية، بالنسبة للعلوم الإنسانية، أمرا ضروريا.

أهمية النظرية

بصورة عامة يمكن أن نعرض أهمية النظرية كما يلي:

1- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومتسق.

2- تستخدم في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها.

3- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال.

4- تستخدم كدليل لجمع الحقائق المطلوبة بطريقة منظمة وتحدد نوعها وطريقة جمعها.

5- تسمح للإداري بإستعياب المعارف الجديدة الموجودة في تخصصات متعددة، وتؤثر في أسلوب جمعة للحقائق المتعلقة بمجال الإدارة.

6- تمد رجل الإدارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله.

7- تشكل موجهاً للبحوث والدراسات حيث تمكن الباحث من التوصل إلى فروض قابلة للاختبار وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها.

النظريات الإدارية المهمة في السلوك التنظيمي

أولاً: نظرية الإدارة في الإسلامي:

مفهوم الإدارة في الإسلام

هي الولاية أو الرعاية أو الأمانة، فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة، والإدارة في الإسلام تحمل في طياتها معان ومفردات محددة تعكس طبيعة الوظيفة والمركز المهم الذي يتبوأه الإنسان المؤهل القادر على القيام بالمهام المنوطة به، بكل همة وعزيمة واقتدار في إطار العقيدة الإسلامية.

إن الإدارة في الإسلام بكل صورها وأشكالها وأنواعها تستمد قواعدها وأصولها من:

1- ما درج عليه السلف الصالح.

2- ما جاء في القرآن الكريم.

3- ما بينته السنة النبوية الشريفة.

4- ما اتفق عليه فقهاء المسلمين وأئمتهم.

معايير اختيار القائد من المنظور الإسلامي

يوجد هناك معايير واضحة لاختيار القائد الإداري الذي يتولى إدارة شؤون المسلمين، أهمها:

1. اختيار الأصلح لأداء العمل: والمقصود بذلك اختيار أفضل العناصر البشرية لتولي أمر إدارة شؤون المسلمين، وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في هذا المضمار: من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله، وكان الرسول يختار عماله من أكثر الناس صلاحاً وعلماً وخبرة لتسلم زمام القيادة.

2. تجنب الظلم: جاء في رسالة الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه التي أرسلها إلى مالك بن الحارث الأشتر، عندما ولاه على مصر وأعمالها، ما يلي: أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك، فإنك إلا تفعل، تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله، أدحض حجته، وكان لك حرباً حتى ينزع أو يتوب، وليس شيء أدعى إلى تغيير نعمة الله وتعجيل نقمته، من أقامه على ظلم، فإن الله يسمع دعوة المضطهدين، وهو للظالمين بالمرصاد.

3. تجنب الوشاية: وهي عدم الإسراع في إصدار الأحكام من مجرد سماع وشاية، وقد جاء في رسالة الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه، والمشار إليها آنفاً أطلق عن الناس عقدة كل حقد، واقطع عنك سبب كل وتر، وتغاب عن كل مالاً يتضح لك، ولا تعجلن إلى تصديق ساع، فإن الساعي غاش، وإن تشبه بالناصحين.

4. الرعاية: وهي أن يكون القائد الإداري قادراً على رعاية مرؤوسيه وعامة المسلمين، ومتتبعاً لأمورهم.

5. الحكمة والفطنة وتكامل الشخصية بدنياً وفكرياً: وهذا يعني أن يكون هناك توافق وانسجام بين أقوال القائد وأفعاله، بالإضافة إلى بعض الصفات النفسية والفكرية والخلفية والاجتماعية.

6. أن يكون عالماً بالشرائع والسنن ملتزماً بأوامر الدين: أي يجب ان يكون ملماً بما جاء في القرآن الكريم من أحكام وما قدمته السنة النبوية الشريفة من أحاديث ونصائح، وأن يكون قادراً على الاستنباط عن السلف محتذياً حذو الأئمة الأولين.

7. الصبر والجرأة والقدرة على التحمل: يجب أن يتمتع القائد الإداري الذي يتم اختياره بالصبر والجرأة والقدرة على التحمل وسعة الصدر.

8. الأمانة: القائد الإداري يفي عصر صدر الإسلام كان يشترط فيـه أن يكـون أمينـاً على أموال المسلمين وممتلكـاتهم، وأمينـاً في نقـل التعلـيمات والمعلومـات، كـما هـي دون تحريف أو تزييف.

مبادئ نظرية الإدارة في الإسلام

إن اللـه سبحانه وتعالى نظم في كتابه العزيز كل أمور الدين والدنيا، وجعله بمثابـة دستور لكل مسلم يرجع إليه في تنظيم أموره، سواء أكانت معاملات دينية أم دنيوية دون تخبط أو ضياع، فقد قال سبحانه: لا يغـادر صـغيرة ولا كبـيرة إلا أحصـاها، لـذلك نجـد أن مبـادئ الإدارة في رحـاب الـدين الإسـلامي واضـحة جليلـة، فقـد تميـزت الإدارة الإسـلامية بالصبغة التشاورية العادلة، وهذا هو النمط الذي اتصف به رسول اللـه صلى اللـه عليـه وسلم في إدارته لأمور المسلمين، واقتدى به السلف الصالح رضوان اللــه علـيهم أجمعـين، ويمكن تصنيف مبادئ الإدارة في الإسلام إلى:

1. الشورى: شجع الإسلام إتباع مبدأ الشورة قبل اتخاذ أي قرار، وذلك حرصاً عـلى تبادل الآراء والخبرات، ودراسة الأمور قبل البت فيها، لقوله تعالى: وشـاورهم في الأمـر (آل عمـران: 159). وقولـه تعـالى: وأمـرهم شـورى بيـنهم" (الشـورى: 28). ذلـك أن القـرارات الفردية المستبدة، لابد وأن تتخللها بعـض الثغـرات، وقـد تـتحكم فيهـا النزعـات والميـول الشخصية التي تضر بمصلحة فرد ما، ومن ثم يقع عليه الظلم.

2. تقسيم العمل: لم يترك الدين الإسلامي الناس يتخبطون في أعمالهم، وذلك تجنباً للفوضى وسوء التنظيم بل قسم عليهم أعمالهم كلاً حسب قدرته، وقد قـال تعـالى في هـذا الصدد لا يكلف اللـه نفساً إلا وسعها (البقرة: 286).

3. التخطيط: لم يهمل الدين الإسلامي الأعمال ليتركها بطريقة عشـوائية دون الإعداد والتخطيط الجيد المحكم، وذلك سـعياً وراء الحصـول عـلى نتـائج

طيبة، والدليل على ذلك قول الحق سبحانه: وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومـن ربـاط الخيل ترهبون به عدو الـلـه وعدوكم، (الأنفال: 60)، فالإعداد الجيـد ضرورة حتميـة قبـل الشروع بأي عمل، أي أنه الحجر الأساسي للعملية الإدارية الجيدة.

4. التوجيه: لابد لكل عمل مهما يكن نوعه أو حجمه مـن توجيـه وإرشـاد حرصاً على إتقانه، والإسلام أمر بالتوجيـه عـن طريـق الإقنـاع وإتبـاع الحكمـة، والقـول الحسـن، والحوار الهادئ الهادف بغية الحصول على ردود إيجابية مـن شـأنها إرضـاء كـل الأطـراف، والدليل على ذلك قوله تعالى: ادع إلى سـبيل ربـك بالحكمـة والموعظـة الحسـنة وجـادلهم بالتالي هي أحسن (النخل: 125). وقوله: ادفع بالتي هي أحسـن (فصـلت: 34)، والتوجيـه مسألة مهمة في العملية الإدارية لما لها من فوائد ومزايا تؤثر في نوعيـة العمـل وتصـعد في مسألة إتقانه.

5. الرقابة: لمتابعة سير كل عمـل وللـتمكن مـن تقويمـه بشـكل سـليم أوجـدت الرقابة، فقد قال سبحانه في هذا المضمار: "كنت أنت الرقيب علـيهم وأنـت عـلى كـل شيء شهيد" (النساء: 1). وقوله "وأن ليس للإنسان إلا ما سعى وأن سعيه سـوف يـرى" (الـنجم: 39، 40). وقد يضطرب العمل وتحل فيه الفوضى ما لم تكن عليه رقابة دائمة لمتابعة سلامة سيره.

6. التقويم: يعد التقويم من الأمور الضروريـة لكـل عمـل إذ أنـه يعنـي الحكـم النهائي عليه، لتعزيز نقاط القوة فيه وتذليل نقاط الضـعف، والتقـويم عمليـة مسـتمرة لا تقف عند مرحلة معينة، وذلك لأهميته في تعديل الأمور نحو الأحسن، ولقد ورد في القرآن الكريم ما يوضح أهمية التقويم في قوله تعالى: وقل اعملوا فسيرى الـلـه عملكـم ورسـوله والمؤمنون (التوبة: 105).

7. الطاعة: من الواجب على المرؤوسين في كل منظمـة، طاعـة الـرئيس والامتثال لأوامره وقبول توجيهاته وتعليماته، وذلك لكي يسـتتب النظـام في أي

مؤسسة أياً كان نوعها، والإسلام أمر بالطاعة، لقوله سبحانه: من يطع الرسول فقد أطاع اللـه (النساء: 80).

كما أن الطاعة أمر واجب فلولاها سادت الفوضى وعم الإرباك في النظام، لذا فإن الإسلام جعلها واجبة لما لها من أثر في بلورة أخلاق المسلم، وتأكيد سموها ورقيها من خلال طاعته لرؤوسائه وولاة أمره، ولقد ورد أمر وجوب الطاعة في مواضع عدة في كتاب اللـه العزيز، إذ أنه سبحانه لم يأمر بها وحسب، وإنما وعد بالثواب لمن أطاع، لقوله: فإن تطيعوا يؤتكم اللـه أجراً حسناً (الفتح: 16).

8. السلطة والمسؤولية: إن المسؤولية توجد عادة حيث وجدت السلطة، بل ومن الضروري وجودهما معاً جنباً إلى جنب شرط توازنهما، ولقد أكد الدين الإسلامي على هذه الناحية إذ جاء في كتاب اللـه العزيز: الرجال قوامون على النساء بما فضل اللـه بعضهم على بعض وبما أنفقوا (النساء: 34) وقوله: والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون اللـه ورسوله أولئك سيرحمهم اللـه إن اللـه عزيز حكيم (التوبة: 71) كما قال جل من قائل مشيراً إلى ضرورة تحمل المسؤولية: كل نفس بما كسبت رهينة (المدثر: 38) فالشخص الذي تمنح له السلطة مسؤول مسؤولية تامة عن عمله بحدود السلطة الممنوحة له.

9. التعاون: بما أن الإدارة لا وجود لها دون وجود الجماعة، ذلك أن الجماعة هي محور العملية الإدارية، وبما أن التعاون هو مثال العلاقات الإنسانية والمؤشر الإيجابي لتحسين الإنتاج، لذا فإن وجوب التعاون ورد في كتاب اللـه العزيز لأهميته، قال سبحانه: وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان (المائدة: 2) وقال أيضاً: ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم (الأنفال: 46) فالإدارة الجيدة تقوم أساساً على العمل الفريقي المتواصل.

10. القيادة: لابد أن يتصف القائد بصفات جيدة تؤهله لأن يقود الجماعة ويتولى أمرها، وتنبع القيادة عادة من إرادة الجماعة ومن القبول النفسي منهم لـذلك القائـد، لـذا فإن الإدارة في الدولة الإسلامية أولت اختيار القائد الكفء الذي يحسن الوقوف عـلى سـير العمل جل اهتمامها، وقد قال سبحانه في هذا المضمار: إن خير من استأجرت القوي الأمـين (القصص: 26) على أن يتميز بالدراية والعلم والصحة النفسية والجسدية وحسـن التعامـل مع الناس وتلبية احتياجاتهم.

11. إتقان العمـل: إن الدقـة في أداء العمـل وإتمامـه عـلى خـير وجـه مـن الأمـور المسلم بها في كل إدارة واعية، والدين الإسلامي أشار إلى ضرورة ذلك في غـير موضـع، فقـد قال سبحانه: إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً (الكهف: 30).

12. الحوافز: هناك الحوافز الإيجابية التي تقـدم للفـرد جـزاء عـلى عمـل أحسـن صنعه، والحوافز السلبية التي تقدم للفرد على عمل لم يحسن صنعه والدين الإسلامي منح أهمية كبرى للحوافز التي وردت فيها آيات كثيرة في مواضع شتى من كتاب اللــه العزيـز. ولعنا نذكر هنا قوله تعالى: ليجزي اللـه الصادقين بصدقهم ويعـذب المنـافقين إن شـاء أو يتوب عليهم" (الأحزاب: 24) وقوله سبحانه: فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومـن يعمـل مثقال ذرة شراً يره (الزلزلة: 8، 7)، فالحوافز تمنح للأفراد جزاءً أعمالهم وذلك لحـثهم عـلى العمل المتقن، والعطاء الدائم.

13. الاستناد إلى الحقـائق العلميـة: الإدارة العلميـة الحديثـة جـاءت بنـاء على نظريات ودراسـات علميـة، ولقـد سـبقتها الإدارة في الإسـلام بأمـد طويـل إذ أكدت على ضرورة الاستناد إلى الحقائق العلمية كقوله تعالى: وإن الظـن لا يغنـي من الحق شيئاً (النجم: 28)، وقوله: ولا تقف ما لـيس لـك بـه علـم (الإسراء: 36)

وقوله سبحانه: إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين (الحجرات: 6)، فالاستناد إلى البينة والحقائق العلمية، أمر محتوم لبناء قاعدة صلبة واضحة يقوم عليها العمل.

14. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: لم يأمر الإسلام او يشر إلى تكليف الشخص فوق قدرته أو وضعه في غير موضعه، بل أشار إلى أن يحمل كل حسب قدرته وطاقاته لقوله تعالى: لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا تحملها ما لا طاقة لنا به (البقرة: 286)، وهكذا فإن الإسلام حرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا يساعد على الاستفادة من طاقات وخبرات الأفراد، كل في مجال تخصصه وحسب تحمله، وذلك حرصاً على جودة الإنتاج كماً وكيفاً.

15. التواضع: من صفات القائد الجيد التواضع، وحسن التعامل مع المرؤوسين، والإسلام أكد ضرورة ذلك لقوله سبحانه: ولا تصعر خدك للناس ولا تمشِ في الأرض مرحاً (لقمان: 18)، فالتواضع من الصفات الكريمة التي يجب أن يتحلى بها الإنسان لاسيما الإداري ليكسب رضا الله وود وطاعة من حوله، وليجسد أهمية الإنسان مهما يكن مركزه لأن تواضع الإداري سيعود عليه بلا شك عطاء وولاء وحباً، مما يؤثر في جودة الإنتاج وحسن الأداء.

16. التحلي بالأخلاق الفاضلة: القائد هو القدوة الحسنة لمرؤوسيه فقد قال سبحانه وهو يخاطب الرسول: وإنك لعلى خلق عظيم (القلم: 4) كما قال سبحانه: لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة (الأحزاب: 21) إذن حتم الدين الإسلامي على القائد الإداري أن يتحلى بالأخلاق الفاضلة باعتباره قدوة مرؤسيه، ومثلهم الأعلى مما يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين لما له من تأثير إيجابي على العلاقات بالأفراد والجماعات على حد سواء، قال تعالى: يا

أيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبي (الحجرات: 2)، فالأخلاق الفاضلة مبدأ أساسي يجب أن يسير عليه كل فرد لاسيما القائد كقدوة.

17. سيادة العلم: لا تسير الإدارة الواعية، والمدركة لرسالتها ولأهدافها دون علم علمي وإطلاع واسع، ولهذا فقد ورد في القرآن الكريم بشأن ذلك الكثير من الأدلة، فقد قال سبحانه: قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون (الزمر: 9) وقال أيضاً وقل رب زدني علماً (طه: 114)، فالعلم هو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها كل عمل منتج، ولولاه لعمت الفوضى ولكثر التخبط والعشوائية.

18. الإنصاف: إن الأخذ بمبدأ العدل والإنصاف يؤكد بلا شك إقرار إنسانية الفرد وعدم إجحاف حقه، بل تسليمه له كاملاً غير منقوص، ودون تفريق بين شخص وآخر، وكان الدين الإسلامي سباقاً للأخذ بهذا المبدأ، فقد جاء في كتاب الله: وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل (النساء: 58). كما جاء وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان (الرحمن: 9) وقوله سبحانه: ولا تبخسوا الناس أشياءهم (الأعراف: 58) كما قال جل وعلا: وزنوا بالقسطاس المستقيم (الإسراء: 35) وهكذا أكد الإسلام ضرورة مراعاة مبدأ العدالة، وذلك للترفع عن الظلم، والبعد عن القسوة في إجحاف حقوق الآخرين، ولكي يكون كل فرد من المرؤوسين راضياً كل الرضا، وهذا يصعد من قدرته على الإنتاج والعطاء والعمل الجيد الدؤوب.

19. احترام شخصية الفرد: مهما تختلف المراكز الوظيفية للأفراد فإن الإسلام يحث على احترام شخصية الفرد، لقوله تعالى: لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم (الحجرات: 11). وقوله سبحانه: وقولوا للناس حسناً (البقرة: 83)، وكذلك قوله: ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب

(الحجرات: 11) لذا فإن احترام شخصية الفرد، أياً كان يحثه على العمل المنتج ويدفعه إلى النظر إلى رئيسه نظرة احترام وتقدير: قال تعالى: يا أيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبي (الحجرات: 2).

20. سياسة اللين على الشدة: إن لين المعاملة واحترام شخصية الفرد يدفعه إلى أن يبادر بتقديم الولاء والطاعة، وذلك لشعوره بأنه فرد منتج محترم المشاعر مما يجعله يحس بالانتماء، ومن ثم يعمل جاهداً على الإخلاص في عمله، والدين الإسلامي أكد على أهمية إتباع سياسة اللين فقد قال تعالى: وجادلهم بالتي هي أحسن (النحل: 125)، وقال أيضاً فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك (آل عمران: 159) إذاً سياسة اللين محببة عند الله وعند القائد المؤمن بالله ورسوله، لأنها تفسح المجال للحوار الهادئ دون انفعال، ودون غضب بخلاف الشدة التي تولد البغضاء والحقد وتبعث النفور، مما يربك العمل ويؤدي إلى ضعفه، قال تعالى اذهبا إلى فرعون إنه طغى فقولا له قولاً ليناً لعله يتذكر أو يخشى (طه: 44، 43)، فهذا مثال رائع على إتباع سياسة اللين والقول الحسن.

21. التسامح: على الرغم من وجود مبدأ الحوافز بنوعيها الإيجابي والسلبي، إلا أن الإسلام حث على المودة والتسامح والتغاضي عن الأخطاء غير المقصودة لقوله تعالى: ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأناً (البقرة: 286). وقوله وأن تعفوا أقرب للتقوى (البقرة: 237). فالعفو عند المقدرة أمر محبب في الإسلام، لأنه يغسل القلوب وينقيها من الضغائن والأحقاد.

22. الإيثار: الإيثار أمر مرغوب فيه فهو يبلور أهمية العلاقات الإنسانية والتعاون والمحبة، وبهذا الخصوص قال تعالى: ويؤثرون على أنفسهم ولو اغن بهم خصاصه (الحشر: 9)، وهذا عكس الأنانية وحب الذات والاستحواذ على كل شيء وحرمان الآخرين.

23. الرحمة: إن مبدأ الرحمة كما ورد في الدين الإسلامي يؤكد لنا ضرورة التعامل برحمة وتكافل، أي تشجيع العمل الفريقي والإسلام أوجب الرحمة دون ضعف، إذ قال أيضاً يوصي بالرحمة ويؤكد وجدها: ربنا آتنا من لدنك حرمة وهيئ لنا من أمرنا رشداً (الكهف: 10) فمتى وجدت الرحمة بين الأفراد سادت المحبة وقويت أواصر التعاون وأثمر العمل.

24. الثبات: أي ثبات السياسة والحفاظ على العهود والمواثيق لقوله تعالى: ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها (النحل: 91) وقوله: والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون (المؤمنون: 8)، فاستقرار سياسة المؤسسة أمر ضروري ومهم يؤدي إلى استقرار العمل وارتياح الأفراد ووضوح الرؤيا.

أهمية التعاليم الإسلامية في العلاقات الإنسانية

لتأكيد التعاليم الإسلامية على أهمية العلاقات الإنسانية جاء لأسباب عدة منها:

1- مراعاة تشجيع العمل البناء من خلال الجماعة، ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون (آل عمران: 104).

2- مراعاة المساواة الإنسانية الكاملة: وزنوا بالقسطاس المستقيم ذلك خير وأحسن تأويلاً (الإسراء: 17).

3- حماية النفس الإنسانية من الشرور: من قتل نفساً بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعاً، ومن أحياها فكأنما أحياً الناس جميعاً (المائدة: 32).

4- بث الأمن الاستقرار بين الناس، والذين يقولون ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قرة أعين واجعلنا للمتقين إماماً (الفرقان: 74).

5- حماية التفاصيل الخاصة واحترام خصوصيات الإنسان، إن الذين يحبون أن تشيع الفاحشة في الذين آمنوا لهم عذاب أليم في الدنيا والآخرة (النور: 9).

6- أداء الأعمال بشكل سليم ابتغاء مرضاة الله وقل اعملوا فسيرى الله علمكم ورسوله والمؤمنون (التوبة: 10).

7- تأمين التكافل الاجتماعي: وإذا حضر القسمة أولوا القربى واليتامى والمساكين فارزقوهم منه وقولاً لهم قولاً معروفاً (النساء: 8).

8- إلغاء الفوارق الطبقية بين الناس لقوله تعالى: يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم (الحجرات: 13).

9- مراعاة الأسس النفسية للفرد: ونفس وما سواها فألهمها فجورها وتقواها (الشمس، 8، 7).

10- توثيق أواصر المحبة بين الناس: محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم (الفتح: 29).

11- تأكيد أهمية الانتماء: وأولوا الأرحام بعضهم أولى ببعض في كتاب الله (الأحزاب: 6).

12- تقود إلى الضبط الداخلي النابع من الإيمان: يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً (الأحزاب: 70).

ثانياً: النظريات الغربية:

سيتم تناول تطور الفكر الإداري، وما توصلت إليه المدارس الإدارية الحديثة من تحاليل وتعميمات وصولاً إلى أحدثها، كما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية The Classical School (1880-1930م):

تعـد المدرســة الكلاســيكية أولى المـدارس الفكريـة التـي تناولـت الإدارة والعمليـة الإدارية من جوانبها المختلفة، ولقد حاولت هذه المدرسة تفسير السلوك الإنساني، مفترضـة أن الأشخاص كسالى بطبعهم لا يسعون إلى تطوير كفايتهم الإنتاجيـة لعـدم وجـود دوافـع قوية تحفزهم على زيادة الجهد، وليست لـديهم القـدرة عـلى تخطـيط العمـل وتنظيمـه، وبالتالي فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصـورة سـليمة وفعالـة، وبنـاء عـلى ذل كفقـد عملـت الـنماذج الكلاسـيكية عـلى فـرض السـيطرة والـتحكم في سـلوك العـاملين داخـل المؤسسات.

وتنص المدرسة الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي:

أ- نظرية الإدارة العلمية Scientitic Management Theory:

يعـد فريـدريك ونسـلو تـايلر (F. Taylor) (1856-1917م) مؤسـس حركـة الإدارة العلمية، ولقد سميت هذه الحركة بالمدرسة التايلورية او الحقبة التايلورية: حيـث تركـزت آراء تايلر حول البحث العلمي في الإدارة، محاولاً إبراز أهميتها كعلـم، مبينـاً تطبيقاتهـا في مختلف النشاطات البشرية، ولا سيما في مجال الصناعة.

كما كان تايلر عاملاً في إحدى الورش الصغيرة كتلميـذ صـناعي لمـدة أربـع سـنوات، والتحـق بعـدها بشركـة مـدفال Midvale لصـناعة الصـلب متـدرجاً فيهـا مـن عامـل إلى ميكانيكي، ثم إلى مهندس حتى أصبح كبير مهندسي الشركـة، الأمـر الـذي أتـاح لـه معاينـة واقعية لشؤون العمل وشجونه، وبالتالي فهم متطلبات الإنتاج ودراسة الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب، ومن ثم سعى إلى تحسين أدوات الإنتاج، وقد تمكـن مـن نشر فلسـفته في الإدارة العلمية في كتابه (أصول الإدارة العلمية) عام 1911م والذي شرح فيه وجهـة نظـره في الإدارة العلمية ومقاصدها وسبل تطبيقاتها.

وقد توصل تايلر إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي سماها مبـادئ الإدارة العلميـة، وهي:

1-حاجة العامل للتدريب والإشراف الدقيقين.

2-إن تحديد الهدف أو العمل المطلوب تأديته هو من مهـم الإدارة العليـا، وبالتـالي فإن هذه الإدارة معينة بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظـيم وتوجيـه ورقابـة، في حين أن دور العمال يتحدد بتنفيذ المهام.

3-تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

4-وجود طريقـة مـثلى للعمـل، وهـذا يعنـي أن عـلى الإدارة أن تـدرس النشـاطات المتعلقة بأداء العاملين واختيار النشاطات المؤدية إلى الإنتاج بأقل وقت وجهـد وكلفة ممكنة.

5-ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافأة وذلك رفع إنتاجيتـه، وبالتـالي فـإن زيـادة الراتب مرتبطة بزيادة الإنتاج.

أما نقد نظرية الإدارة العلمية:

لقد واجهت نظرية الإدارة العلمية العديد من أوجه النقد، ولعل أبرزها:

1- اهتمامها بما يجري من عمليات داخل المؤسسة، وإغفالهـا البيئـة الاجتماعيـة الخارجية وخاصـة نقابـات العـمال، الأمـر الـذي يعيـق فهـم وتفسـير سـلوك العاملين داخل المؤسسة، وبالتالي القدرة عل التأثير فيه.

2- إغفالها النظرة الإنسـانية للعامـل وحاجاتـه النفسـية والاجتماعيـة، واعتبـاره مجرد مخلوق اقتصادي لا يفكـر إلا في زيـادة دخلـه المـادي، ومعاملتـه عـلى أساس ذلك.

3- فصـل عمليـة التخطـيط عـن التنفيـذ، الأمـر الـذي أبعـد عمليـات التخطيط عن واقع العمل، مثلما قلل من أهمية اقتراحـات العـاملين

وآرائهم، وهو ما يترتب عليه تدني شعورهم بالانتماء وحماستهم لتبني الأفكار الجديدة.

ب- نظرية المبادئ الإدارية Administrative Principles Theory:

لقد دعى (هنري فايول) إلى مبادئه الإدارية في فرنسا التي ضمنها كتابة الشهير (الإدارة العامة والصناعة) الذي صدر عام 1916م، وتتجلى أفكار فايول في أن السبيل للسيطرة على سلوك العاملين وضبطه يتم من خلال ضبط العمليات الكبرى في الإدارة وهي:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبأنه على قدر قيام الإدارة بهذه العمليات ونجاحها في تطبيقها يكون العمل في المؤسسة منضبطاً وموجهاً، ويلاحظ أن (فايول) اهتم بتحليل الهياكل الإدارية في المؤسسات، وقد حدد (فايول) أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة، يمكن إيجازها بما يلي:

1- مبدأ تقسيم العمل Division of Work Principle:

يعتبر (فايول) إن التخصص يحقق مزيداً من الدقة والإتقان والسرعة في أداء المهمات، وبالتالي تحقيق الإنتاجية الفضلى، ويشبه (فايول) التنظيم المؤسسي بتنظيم الجسم الإنساني الذي يتولى كل عضو فيه القياد بمهمة معينة، في حين تتكامل الأعضاء فيما بينها لتشكيل السلوك العام.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility Principle:

إن السلطة هي ممارسة الرئيس حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وطاعتهم له، ويرى (فايول) إن هذه السلطة تعد بمثابة أداة الرئيس التي تمكنه من القيام بالمسؤوليات، وهي سلطة مستمدة من المركز والمسؤوليات المنوطة بهذا المركز، والذي ينبغي أن يتمتع صاحبها بالسلطة المكافئة الضامنة

لترجمة هذه المسئوليات وتطبيقها من قبل الآخرين، وهي بالضرورة مختلفة عـن السـلطة الشخصية للرئيس الناجمة عن سماته وصفاته وقدراته الذاتية.

3-مبدأ النظام والطاعة Discipline and Obedience Principle:

يعني هذا المبـدأ وجـود تنظـيم إداري يحـترم، وأن عـلى المرؤوسـين طاعـة الأوامـر، وتنفيذها بغض النظر عن مشاركتهم أو عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، ولعل هـذا المبـدأ مقتبس من المراجع العسكرية التي ترى في النظام والطاعة مصدراً من مصادر قوتها.

4- مبدأ وحدة الأمر Unity Of Command Principle:

ويعني هذا المبدأ ألا يتلقى المرؤوس تعليماته إلا من رئيس واحد (الرئيس المبـاشر) منعاً للازدواجيـة أو التـداخل في إصـدار الأوامـر، الأمـر الـذي إن حصـل فإنـه سـيؤدي إلى الإرباك وتشتت الجهود والأعمال.

5- مبدأ وحدة التوجيه Unity of direction Principle:

يختلف هذا المبدأ عن سابقه في أنه متعلق بالوحـدات التنظيميـة التـي ينبغـي أن تنحصر المهمة ذات الاختصاص الواحد بها برئيس واحد.

6- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة:

Subordination Of Individual Interest To General Interest Principle

يتمثل ذلك في أن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة الجماعة التي يعمل الفرد فيها، ولإصلاحها هي المقدمة على مصالح الفرد الخاصة، فإن تعارضت المصلحتان غلبت المصلحة العامة المصلحة الخاصة.

7- مبدأ مكافأة الأفراد Remuneration of Personnel Principle:

لقد دعا (فايول) الى كفاية الرواتب وعدالتها، مثلما دعا الى استخدام الحوافز المالية لتحسين مستوى أداء العاملين.

8- مبدأ المركزية Centralization:

يقول فايول إن مركزية الإدارة لابد من تطبيقها غير أن طريقة التطبيق تتفاوت بين منشأة وأخرى، أو بين دولة أخرى، ولعل في هذا إشارة إلى طبيعة المنشاة وحجمها وظروفها.

9- مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain:

هذا يعني وجود هيكل تنظيمي تحدد بموجبه الوظائف الإشرافية ونطاق الإشراف المتربط بها، وخطوط الاتصالات فيها، وخاصة الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، إن وضوح خطوط الاتصالات هذه ابتداءاً من قمة الهرم التنظيمي، وحتى قاعدته يتيح تحديداً للسلطات الممنوحة لكل مستوى إشرافي وطريقة الاتصال أو التواصل معه.

10- مبدأ الترتيب Order:

ويقصد (فايول) بذلك ترتيب الأشياء والأفراد، وقد أكد أن الأشياء (الأدوات) ينبغي أن توضع في مكان معلوم لسهولة العثور عليها، كما ينبغي مراعاة وضعها في مكان يسهل الوصول إليه تبعاً لتكرار استخدامها، مثلما أشار إلى ترتيب الأفراد من حيث توفير مكان مناسب لكل فرد في المنشأة، وأن يوضع في المكان المناسب، وفي ذلك إشارة إلى الاختيار الملائم للأفراد.

11- مبدأ المساواة في المعاملة Equity:

أشار (فايول) إلى إتباع مبدأ العدالة والمساواة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين والتي اعتبرها متطلباً أساسياً لإطلاق طاقات الأفراد وشعورهم بالانتماء للعمل، مؤكداً ضرورة أن يتمتع الرئيس بالحساسية والذوق اللازم لإشاعة العطف والاهتمام بمرؤوسيه.

12- مبدأ الاستقرار الوظيفي Stability of Tenture of Personnel:

إن الاختيار الملائم للموظفين من شأنه أن يساعد علـى اسـتمرار الموظـف في عملـه واستقراره فيه، وبأن ما ينفق على تدريبه سـيكون مـبرراً ومفيـداً، في حـين سـيؤدي عكـس ذلك إلى عدم وفاء الموظف بمتطلبات وظيفته، وبالتالي تكرار طلبات الاستقالة أو الاستغناء عن الخدمة، مما يفقد العمل بالمنشأة صفة الاستقرار.

13- مبدأ المبادأة Initiation:

دعـا (فـايول) الرؤسـاء إلى تشـجيع مرؤوسـيهم عـلى التفكـير، وتقـديم الاقتراحـات المفيدة لتحسـين العمـل، وقـد اعتـبر ذلـك مصـدراً مـن مصـادر قـوة المنشـأة، إذ سيشـعر المرؤوسين بأهميتهم ويزيد من ولائهم للمنشأة.

14- مبدأ روح الاتحاد أو الفريق Espirit de Corps:

أكد (فايول) دور الرؤساء في إشاعة أجواء التعاون والعمـل الجماعـي بـين العـاملين وتيسير التواصل البناء بينهم، معتبراً ذلـك سـبيلاً إلى قـوة المنشـأة، وبـأن بـث روح الفرقـة والاختلاف بينهم سيؤدي إلى تعطيل أعمال المنشأة، مشيراً هنا إلى أن على المدير أن يتجنب ثغرتين هما:

1- الاعتقاد في القول السائد (فرق واحكم).

2- سوء استخدام التعليمات المكتوبة في اتصالات العمل.

أما عن عناصر الإدارة كما يراها (فايول) فتتمثل في: التخطيط Planning والتنظـيم Organization والقيـادة أو الرئاسـة Command والتنسـيق Co-ordination والرقابـة Control، ولعلنا من خلال استعراضنا لأفكار كل من (تايلور) و(فايول) نرى اهتمام تايلور بأسـاليب الإدارة عـلى المسـتوى التنفيـذي (الإدارة الـدنيا) بيـنما نلحـظ اهـتمام (فـايول) بمستويات الإدارة العليا وعملياتها، والذي يمكن معه اعتبار أفكار كل منهما مكملة لأفكـار الآخر.

النظرية البيروقراطية Bureaucracy Theory:

والبيروقراطية Bureaucracy كلمة يونانية مركبة من شقين:

الأول (Bureau) وتعني المكتب.

الثاني (Cracy) وتعني (القوة).

وكلاهما يعني قوة المكتب أو سلطة المكتب، ويعد عالم الاجتماع الألماني الشهير: (ماكس فيبر) (1864-1920م) من أشهر مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة، وقد كان اهتمامه منصباً عل المنظمات كبيرة الحجم باعتبارها كيانات اجتماعية.

ويرى (فيبر) ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنشآت، وضرورة وجود هيكل إداري يحدد المسؤوليات والسلطات للوظائف، ويحدد سبل التنسيق والتكامل بينهما للحيلولة دون التداخل أو الازدواجية في المهام أو الصلاحيات، أما عن مبادئ النموذج الإداري البيروقراطي لدى (فيبر) فهي كما يلي:

1- اللوائح Formalization:

تعني وجود أنظمة وتعليمات ولوائح مكتوبة لتحديد واجبات العاملين ولتحديد الطريقة التي يمكن بها التصرف في ظروف العمل المختلفة.

2- فصل الإدارة عن الملكية Management Sperated From Ownership:

ذلك بالتفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

3- الهيراركية Hirearchy:

تعني الهرمية، من القمة حيث تصنع القرارات، وفي تدرج متتابع يقود الى القاعدة حيث التنفيذ، وكذلك وجود هيكل تنظيمي للمنشأة تتسلسل فيه الوظائف والسلطات.

4- تصميم رشيد للوظائف Rationalized job Structure:

ذلك بتقسيم العمل على نحو عقلاني ومنطقي، وبأن السلطة مكافئة للمسؤولية.

5- الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها No Proprly Right to Office:

إي أن الوظيفة ليست حقاً شخصياً للموظف، وإنما يمكن نقله منها او تغيير موقعه فيها.

6- التدوين الكتابي:

ذلك بان توثق كافة إجراءات العمل تحفظ في سجلات خاصة يرجع إليها عند الحاجة.

7- اختيار العاملين على أساس من الكفاية والجدارة:

ذلك بحسن انتقاء العاملين بالاحتكام الى معايير مرتبطة بالوظيفة تضمن أهليتهم للقيام بمسؤولياتهم، وهذا يعني وجود نظام موضوعي للاختيار، والتعيين والمرتبات

8- كغاية التدريب والإعداد:

ذلك بإخضاع العاملين للتدريب المستمر بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

وفي الحقيقة إن مبادئ البيروقراطية هذه ليس فيها ما يعيبها، وإن كات صادرة عن ظروف زمانها، فلقد عايش (فيبر) كمواطن ألماني التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا أوائل القرن العشرين مستنتجاً أن التنظيم الرسمي الحكم هو السبيل الأمثل لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى تأثره كضابط في الجيش الألماني بقواعد الضبط والتعليمات الرسمية، كما وأن لاختصاصه كعالم اجتماع تأثيره في بلورة هذا النموذج من خلال نظرته للمؤسسة ككيان اجتماعي يحتاج إلى قواعد وتنظيم.

وكما ذكرنا فليس هناك عيب في المبادئ البيروقراطية، ولكن ما يعرضها للنقد هو بسبب البيروقراطيين أنفسهم الذين يحولون الوسائل إلى غايات، فعلى سبيل المثال فإن الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام المطلق بها يؤدي إلى الجمود في تصريف الأمور وحل المشكلات، والاستخدام السيء للإجراءات الروتينية يخرجها عن هدفها إلى أن تتسبب في تعقد الإجراءات وزيادتها، مما يؤدي إلى هدر الكثير من الأوقات، وكذلك فإن الاستخدام الخاطئ لتسلسل الرئاسي من شأنه أن يعيق العمل في حالات ما، إضافة إلى تسببه بفقدان المرؤوسين روح المبادرة والتفكير ألابتكاري.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية Human Rlelations School:

بدأت في العقد الرابع من القرن الماضي قيم الرفاه والعلاقات الإنسانية تفعل فعلها في تحديد وظائف الإدارة، حيث ظهر مفهوم الإدارة الديمقراطية، وبدأ الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبارها سبيلاً إلى فهم دوافع العمل، ولعل من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية عالم الاجتماع بجامعة هارفد (إلتون مايو) Elton Mayo (1880-1949م)، ولئن كانت مبادئ الإدارة تقوم على أساس من تصورات (تايلر) التي تدعو إلى دراسة العمال دراسة فردية، واعتبار العامل كالآلة وبأن الكفاءة تأتي من خلال محاصرة الجهود الضائعة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل على تلك النظرية، ولعل ما قامت به مجموعة من علماء النفس والاجتماع، وعلى رأسهم (إلتون مايو) في شركة (هوثورن اليكتريك) بشيكاغو في الفترة من (1927-1923م) قد أفرزت نظرة جديدة للعامل، من حيث أنه كائن معقد له حاجاته الأساسي والنفسية والشخصية التي ينبغي الالتفات إليها، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن الحاجات الاجتماعية كالانتماء والتقدير والمكانة الاجتماعية مهمة كأهمية الحاجات الفسيولوجية، مثل الجوع والعطش واللباس والمأوى وما شكلها.

لذا صبحت الإدارة معنية بالعلوم السلوكية الهادفة إلى تفسير السلوك الإنساني، مثلما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين وبأن يقتربوا منهم في الألفة والحميمة التي تسمح بمناقشتهم حتى في الأمور الشخصية إضافة إلى شؤون العمل والتعامل معهم كشركاء، كما دعت إلى تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وبحسن انتمائهم، وسعيهم لتنفيذ تلك القرارات حتى وإن واجهوا بعض العقبات، ويمكننا تلخيص أبرز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية بالنقاط التالية:

1- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.
2- إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهم، كأهمية إشباع حاجاته المادية.
3- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.
4- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره.
5- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين.
6- من سماته التعاون وليس التنافس.
7- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

إلا أن هذه المدرسة الإدارية لم تسلم هي الأخرى من النقد من حيث أن مقاصدها لم تأت بجديد، وبأن هدفها هو زيادة الإنتاج أيضاً، وفي إهمالها للتنظيم الرسمي، إضافة إلى إهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمؤسسة، ولقد أشار العديد من الباحثين إلى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه، فلقد ذكر (فيدلر) Fiedler أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيها مسافة، فإن مؤسساتهم أكثر نجاحاً من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيها.

كما قام مالكولم ماكنير Malcolm McNair الأستاذ بمدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بهجوم واسع على مدرسة العلاقات الإنسانية في مقالة له بالستينيات بعنوان Too Much Human Relatisons معبراً عن مخاوفه من أن تقود المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم إلى زيادة التهاون والإهمال في أداء المهمات.

ثالثا: المدرسة السلوكية Behavioral School:

نتيجة للعيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية The Behavioral School ومن أبرز روادها دوجلاس ماجريجر ورنسيس ليكرت وابراهام ماسلو، وفريدرك هيرزبيرغ، وقد حاولت هذه المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكات الأفراد والإدارة معتبرة أن الإنسان ليس سلبياً بطبعه، ولا يكره عمله، بل يحبه لأنه مصدر رضاه النفسي، وبأن لدى الفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما أن لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز، ولديه الرغبة في الاستقلالية بالعمل وكراهيته للرقابة المباشرة من جانب رؤسائه.

لقد جاء في نظرية(X، Y) لِـ دوجلاس ماجريجر Douglas McGregor، وهو من أبرز المهتمين بالاتجاه السلوكي في الإدارة، حيث طور نظريته بشقيها المتعاكسين (X، Y) والذين تناولا طبيعة السلوك الإنساني، حيث تنطلق نظرية (X) من أن الإنسان عموماً يكره بذل الجهد، ويسعى إلى التهرب من العمل، ولا أدل على وجود هذا النزوع لدى الإنسان هو فيما تبذله الإدارة من حث على الإنتاجية واهتمامها بمكافأة الأداء المتميز باعتبار ذلك دليلاً على مقاومة هذا الميل المتأصل هذا.

كما أن المكافأة ليست بالضرورة سبيلاً للتغلب على هذا النزوع إذ قد يأخذ الفرد المكافأة، ويعتبرها جزءاً من حقوقه المكتسبة ثم ما يلبث أن يعود إلى

كسله وتهربه، لهذا فإنه لابد من استخدام أساليب الإجبار والإلزام والعقوبة، حتى يؤدي المهام المطلوبة منه، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، مثلما أن الفرد هنا يفضل الانقياد والتبعية واستمرار التوجيه، وهو يقاوم التجديد والتغيير في المؤسسة، وتعكس نظرية X نمط افدارة من خلال اللوائح والتعليمات إلى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي الذي يلبي حاجات فسيولوجية، إضافة إلى قيامه على أساس من الرقابة والإشراف اللازم لتأكيد الإنتاجية، فضلاً عن إهمال الجانب الإنساني وتجاهل حاجاته للتقدير وتحقيق الذات، مما ينتج عنه تلبد في الفكر وقتل لروح الإبداع والتجديد (رسمي).

وتمثل نظرية (Y) الإدارة بمنحاها الإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد، وذلك لتحقيق كفاية وفعالية العمل والنهوض بالأداء وتحسينه.

وتفترض نظرية (y) إن الإنسان محب إلى عمله يسعى إليه بسرور ورضا ويشعر بالسعادة في أداءه له، متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سوية.

وإن أساليب الضبط الخارجية للأداء وبخاصة التهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوب، إذا أن هذا الأداء وإن استقام مؤقتاً أثناء المراقبة فإنه لن يكون مخلصاً ولا دائماً، إذ يتوقف أو يتراجع بزوال المراقبة، بينما الإنسان السوي يعمل بدوافعه الداخلية منطلقاً من قناعاته بالعمل وبأهداف المؤسسة وبخاصة إذا كان موضع ثقة وتقدير واحترام الآخرين، ولربما يرتقي من خلالها إلى إشباع الحاجات الأعلى ماثلة في تحقيق الذات والتي تعد أكبر مكافأة ينالها، وحافزاً قوياً لبلوغها وإشباعها.

كما يقول ماريجر أن الإنسان لا يتقبل المسؤولية فحسب وإنما يسعى إليها، كما تشير هذه النظرية إلى إمكانية نمو الفرد وتطوره وظيفياً محققاً بذلك

طموحاته، وقدم إبراهام ماسلو هرمه المشهور للتأكيد على الحاجات الإنسـانية بتسلسـلها، وأقسامها التالية:

1- حاجات الأمان والاستقرار المادي والنفسي.

2- حاجات تحقيق الذات، تحقيق الطموح.

3- حاجات التقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية والتفوق.

4- الحاجات الطبيعية الأساسية (المأكل والمشرب والمسكن. .. الخ).

5- الحاجات الاجتماعية، وحب الآخرين والانتماء للجماعة.

حيث أكد على إشباع الحاجات وبأن الحاجة الأعلى تتولد عند إشباع الحاجـة الأدنى من الإشباع، باعتبار هذه الحاجات هي المحرك للسلوك الإنساني، وعليه فقد دعت المدرسة السلوكية إلى الإدارة التشاركية الاستشارية، وتلبية الحاجات النفسية لـدى الأفـراد، ووضـع أنظمة لتفويض السلطة، وتنمية مهارات ممارسة السلطة المفوضة.

ولعل من أبرز ما وجه للمدرسة السلوكية من انتقادات هو أن اهتمامها بالجوانـب السلوكية جاء عـلى حسـاب اهتمامهـا بالعمليـات الإداريـة والتنظيميـة، داعيـة إلى الإدارة التشـاركية الاستشـارية وتلبيـة الحاجـات النفسـية لـدى الأفـراد ووضـع أنظمـة لتفـويض السلطات، وتنمية مهارات ممارسة السلطة المفوضة.

رابعاً: مدرسة النظم The Systems School of Management:

اعتبرت هذه المدرسة أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، يمكـن لكل وحدة إدارية أو فنية داخل تلك المؤسسة أن تشكل نظاماً رغيـاً Sub System وبـأن هـذه الأنظمة الفرعية تنحو في علاقاتها معها نحو التوحـد والاكـتمال، وفـق حالـة دائمـة مـن التفاعـل والأخذ والعطاء، مثلما هي أيضاً في حالة من التنافسية والتطور، ويشـبه أصـحاب هـذه المدرسـة المنشأة بجسم الإنسان باعتباره نظاماً، يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، كنظـام الـدورة

الدموية، ونظام الأعصاب ونظام الجهاز الهضمي وغيرها من الأنظمة التي يـؤثر كـل منهـا بالنظام الآخر، والتي تنحو في علاقاتها مع بعضها إلى التوحد والتكامل ونحو أن يتكون منها كل هو (النظام العام)، والكلام نفسه يقال عن هذا النظام العام الذي يعد نظاماً فرعيـاً في علاقاته وتفاعله مع الأنظمة الإنسانية أو المجتمعية الأخرى.

فمثلاً، يمكن النظر إلى النظام التعليمي على أنه نظام عام يتكـون مـن نظـم فرعيـة أخرى، كالكليات والمدارس، مثلما يمكن النظر إلى المدرسة كنظام، وينظر إلى الصفوف عـلى أنها نظم فرعية تتفرع عن نظام المدرسة، إن ما تستهدفه مدرسة النظم يـتجلى في تحليـل العلاقات المتبادلة بين أجزائها بهدف التوصل إلى معرفة كفايـة النظـام وإنتاجيتـه، ويـؤدي بالتالي إلى اتخاذ قرارات رشيدة وحل المشكلات التي تواجه الأنظمة المختلفة.

أ-مكونات النظام:

تضم مكونات النظام ما يلي:

1- مدخلات النظام Inputs:

تشتمل المدخلات الإنسانية التي يعول عليها فيما تمتلك من أهلية القيام بـالمهمات المحددة لها، إضافة إلى المدخلات المادية من أموال وتجهيزات ومدخلات معنوية منسجمة مع قيام العمل.

2- عمليات النظام Processes:

ذلك بالقيـام بـالمهمات والنشـاطات التـي يحتاجهـا النظـام والتـي تضـمن تحويـل مدخلات النظام إلى مخرجات، ويشمل ذلك عمليات الإدارة من تخطيط وتنظـيم وتوجيـه واتخاذ قرارات.. الخ.

3- مخرجات النظام Out Put:

تتمثل فيما ينتجه النظام من سلع أو خدمات، ويعني هذا في النظام التربوي مدى تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها، سواء أكان ذلك محسوباً بأعداد الخريجين أو الذين اجتازوا الامتحان بنجاح أو مدى تحقيق الأهداف التي حددها المنهاج أو النشاط. .. الخ.

4- التغذية المرتدة (الراجعة) Feed back:

يكون ذلك بمقارنة مخرجات النظام مع ما هو محدد من أهداف، وتحديد التفاوت بينهما، الأمر الذي يحتم إجراء تعديلات في أي من مدخلات أو عمليات النظام، بهدف الاقتراب أكثر من المعيار المستهدف لمخرجاته.

ب- إيجابيات مدرسة النظام:

من ايجابيات هذه المدرسة:

1- زيادة الوعي والاهتمام بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه. .. الخ، وبأن لكل منها أثره المهم في النظام.
2- أنها تعد صاحبة (نظرة شمولية) من حيث إن المنشأة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمكوناته وبالبيئة المحيطة.
3- أنها مهدت لظهور النظريات الموقفية: Situational Theories.

خامساً: المدرسة الموقفية The Situational Theory:

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الموقفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن الماضي، ولا زال قائماً حتى الآن، وذلك بعد أن أكدت العديد من الدراسات أهمية المتغيرات البيئية وتكنولوجيا العمل والقيم السائدة داخل المنشآت، وطبيعة المهمات وخصائص العاملين...الخ أسلوب العمل المتبع، وقد دعت إلى تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بتناغم وتوافق مع المواقف أو الأحوال التي تمر بها المنشأة، الأمر الذي يحتم عدم وجود مدرسة أو نظرية إدارية يمكن

تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف أو المواقف، وفي مختلف التنظيمات الإداريـة، وإنما يتم استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقالي يتوافق مع الظروف أو المواقف التي تعيشها الإدارة.

ولكي يتم تشخيص الموقف، فإنه ينبغي فحص ثلاثة مجالات مهمة هي:

1- خصائص الرئيس:

تتضمن القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.

2- خصائص المرؤوسين:

تتضمن أيضاً القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.

3- خصائص الموقف:

تتضمن خصائص المهمة وخصائص الجماعة والبيئة المادية والاجتماعية والأهداف.

إن تفاعل هذه المجالات مع بعضها بعضاً هو الذي يفـرز الأسـلوب الإداري الملائـم، وهناك العديد من النظريات والـنماذج التـي وضـعها العلـماء والبـاحثون في مجـال الإدارة الموقفيـة مثـل نظريـة النضـج لبـاول هـيرسي Paul Hersey وكينـث بـلانشرد Kenneth Blanchard ونظرية الأبعاد الثلاثة لردن Reddin's 3-D ونماذج القيادة الاحتمالية لفيدلر Fiedlers Model وغيرها الكثير.

سادساً: الإدارة اليابانية Japanease Management:

لعل التجربة اليابانية في مجال الإدارة والذي بدأ الاهتمام به منذ بدايـة الثمانينيـات مـن القرن الماضي، قد شكلته نتاجات هذه الإدارة لاسيما وأن اليابان وبعد أن كان لديها عجز تجـاري، استطاعت أن تسدد كامل ديونها للبنك الدولي، وأنها في عام 1986 أصبحت أكـبر دولـة دائنـة في العالم، وتتمتع بأكبر فائض في ميزانها التجـاري عـلى مسـتوى العـالم، ولعـل سر هـذه النجاحـات يكمـن في الخصـائص العقليـة والنفسـية للفـرد اليابـاني، واسـتعداده الـدائم لـلتعلم إضـافة إلى

نظامها الإداري والذي يميزه قدرة اليابانيين وإصرارهم على تطبيق سياسات الإدارة في حياتهم وعملهم.

عناصر الإدارة اليابانية:

يمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية بما يلي:

1- الوظيفة مدى الحياة:

والذي حقق للعاملين شعوراً عميقاً بالولاء تجاه منشآتهم مقابل شعور دافئ توفره لهم المنشأة، فالرعاية الأبوية التي تظهرها المنشأة تجاه العاملين يقابلها العامل بمستوى أعلى من الجهد، وهو لا يعمل لنفسه، بل لمجد المنشأة واسمها، مثلما أن ترك العامل الياباني للعمل يعد خيانة وذنباً لا يغتفر، مثلما يلاحظ أن نظام المكافآت لا يقدم للعاملين على أساس جهدهم الشخصي، وإنما على أساس مستوى أداء المنشأة بشكل عام.

كما أن تقييم أداء العاملين لغرض الترقية يتم بعد مرور عشر سنوات على تعيينهم انطلاقاً من القناعة بأن الأداء الجيد والإبداع في العمل لا يظهران إلا بعد مرور سنوات على التحاق العامل بعمله، ومع هذا فهم يقبلون ذلك كأسلوب عمل بسبب الشعور بالأمن الوظيفي الذي توفره لهم منشآتهم.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتميز الإدارة اليابانية بأن القرارات يتم بالمشاركة والإجماع ومتجهة من أسفل البناء التنظيمي إلى الأعلى، وبأن كل المتأثرين بالقرار ومن سيعملون على تنفيذه يتم إشراكهم في صناعته، ورغم ما يحققه ذلك من توفير العديد من البدائل وما تتعرض له هذه البدائل من نقاش ومفاضلة، ومن بحث عن الأفكار والاقتراحات والحلول البديلة أثناء عملية اتخاذ القرار وفي كل المستويات التنظيمية، ورغم أن اتخاذ القرار على هذا النحو يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أن

ذلك من شأنه أن يؤدي إلى فهم وتمثل مضامينه، أما التنفيذ، فيكون عادة بسرعة فائقة وذلك بفضل هذا الأسلوب من المشاركة.

3- الشعور الجماعي بالمسؤولية:

إن الشعور الجماعي بالمسؤولية يعود إلى حد كبير إلى قيم المجتمع الياباني وتقاليده، إضافة إلى قدرة المنظمات اليابانية على تنمية اتجاهات العاملين فيها نحو منظماتهم وشعورهم العميق بالولاء لها، إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات اليابانية، وما يتصف به من انسجام وتآلف وروح إيجابية من شأنه أن يوفر شعوراً جماعياً بالمسؤولية، الأمر الذي يحول المنظمة إلى كيان اجتماعي متكامل، فالياباني مدفوع هنا برغبة عميقة لتحقيق أعلى درجة من التكامل بين هويته وهوية الجماعة التي يعمل معها من أجل اعتراف الجماعة به واعتراف الجماعات الأخرى بجماعته، هذا الاعتراف الذي لا يخلو من الإعجاب والتقدير والمنفعة المادية طويلة الأجل، ومن جهة أخر فإن الرقابة على الأعمال، نعتمد أسلوب الرقابة الذاتية، بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلاً من رقابة الرؤساء له، ولعل هذا مما تعززه قيم وتقاليد وأعراف المنظمة.

4- استدامة التدريب:

تركز الإدارة اليابانية على تدريب الأفراد ورفع كفايتهم والتحسين المستدام لمهارتهم وخبراتهم من خلال إعادة التدريب الموضوعي والمكثف، مثلما يخضع كل عامل جديد لبرنامج تدريبي مكثف يتناول فلسفة المؤسسة وتاريخها وأخلاقيات العمل وأساليب التعلم وتطبيق التكنولوجيا، إضافة إلى طرق تحقيق الرضى للمستفيدين (العملاء) وكيفية التعامل معهم وأساليب إقناعهم، فضلاً عن أمور تتصل بإنماء ذات الفرد وإثراء معرفته وقدراته وثقافته، كما تتيح المنظمات اليابانية للعاملين التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد مما يزيد من مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة الحالات الخاصة.

5- الرعاية الشمولية:

إن الإدارة اليابانيـة تعنـى بموظفيهـا داخـل المؤسسـة وخارجهـا؛ كتعلـيم الأبنـاء ورعايتهم صحياً وتوفير السكن الملائم، إضافة إلى القيام بالنشاطات الاجتماعية، مـما يـوفر التوازن النفسي والمادي للعاملين، فهي مؤسسات تغلب عليها السمة العائليـة القائمـة عـلى أساس من الرعاية والاحترام والتقدير، كما وتستهدف الإدارة اليابانية تحقق ميـزة تنافسـية إستراتيجية، تقليص التكاليف والاهتمام بالنوعية العالية غير المسبوقة، والاستجابة الفوريـة والخدمات الممتازة للمستهلكين.



الفصــل الثالــث

محددات سلـوك الفـرد

في المنظمـة

محددات السلـوك الفـرد في المنظمـة

أولاً: الدوافع والحوافز:

مفهوم الدوافع والحوافز

إن الدافع هو عبارة عن شعور وإحساس داخـلي يوجـه سـلوك الفـرد لسـد حاجـه معينة، يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها، هذه الحاجة تولد عن الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.

أما الحوافز فهو عبارة عـن مـؤثرات خارجيـة تحفـز الفـرد وتشـجعه للقيـام بـأداء أفضل.

التطور الفكري لمفهوم الدوافع والحوافز (الأفكار والنظريات)

1- فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:

- دراسة الحركة والزمن.

- حاول وضع نظام إداري علمي يحقق أعلى قدر من الكفاية الإنتاجية.

- ركز على أن الأفراد يميلون للكسل ولابد من تحريكهم بالمال.

2- ألتون مايو وتجارب الهاوثورن:

- عرفت بالحركة النفسية في الإدارة.

- ركز على أهمية العامل النفسي والعوامل الاجتماعية في العمل.

- أكد على أن العامل النفسي أكثر أهمية وتأثيراً على الإنتاج من العوامـل الفيزيقيـة (الإضاءة / التهوية/ فترات الراحة. .. الخ).

3- أبراهام ماسلو وسلم الحاجات: أو ما يسمى بهرم ماسلو للحاجات الإنسانية:

- أكد على أن هناك حاجات لابد مـن إشـباعها إذا أردنـا أحـداث تغيـير أو تـأثير في سلوك الفرد أو دفعه نحو التقدم والتطور.

- رتب هذه الحاجات في شكل هرمي ذي خمس مستويات، ووفقاً لأهمية كل حاجة، كالتالي:
- الفرد ينتقل للمستوى الأعلى بعد حدوث الإشباع لديه.
- درجة الوصول لإشباع الحاجة تختلف باختلاف الأفراد.
- لا يتساوى الأفراد في خضوعهم للترتيب في الحاجات.
- حاجة الاحترام والتقدير وتحقيق الذات لا نهائية، وبالتالي يمكن للمنظمة استخدامها كحافز مستمر.
- إشباع الحاجات من المنظور الأخلاقي والإسلامي.

4- ألديرفر وحاجات الوجود والانتماء والنمو:

حيث تتكون حاجات الفرد من:
- الحاجات الفسيولوجية والأمنية وسماها حاجات الوجود.
- الحاجات الاجتماعية وسماها الاعتراف والانتماء.
- حاجة لنمو الاحترام / تحقيق الذات.
- كلها حاجات متقاربة في الأهمية، ويسعى الأفراد إلى إشباعها لذا لم يضعها في شكل هرمي.

5- كريس أرجيريس ونظرية النضج:
- أكد على أن الفرد لديه قابلية للنمو، وهي قابلية فطرية وطبيعية.
- شدد على مسؤولية المنظمة في استثمار هذه القابلية (الاستعدادات الفطرية في التأثير على سلوك العامل؛ أي تهيئة كل السبل للنمو بدلاً من وضع العراقيل).
- حدد سبع مراحل لهذا النمو الفطري للفرد وفقا لما يلي:
- من السلبية للإيجابية.
- من الاعتماد على الغير للاستقلالية.

- من تصرفات محدودة لأشكال متعددة من السلوك.

- من رغبات غير واضحة لرغبات مؤكدة.

- من مفاهيم متغيرة لراسخة وطويلة الأمد.

- من التبعية للمساواة ثم الزعامة.

- من نقص الوعي إلى التحكم في النفس.

6- جورج لتوين والمناخ التنظيمي:

- أكد على أن لمناخ العمل (المناخ التنظيمي) تأثير بالغ على دوافع الفرد.

- بين أنه يمكن قياس مدى ملاءمة بيئة العمل عن طريق:

- مستوى الدقة في الأنظمة والقوانين.

- المسؤولية وشعور الفرد بإدارة ذاته.

- المخاطرة والتحدي.

- المردود المالي.

- الجو العائلي في المنظمة.

- بيئة خالية من الصراعات والتناقضات.

7- هيررزبرج و نظرية العامِلَيْن:

حدد مجموعتين من العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي هما:

- العوامل الدافعة، مرتبطة بطبيعة العمل.

- العوامل الوقائية، مرتبطة ببيئة العمل.

أ. العوامل الدافعة:

- وجودها يزيد من الرضا، وعدم وجودها لا يتسبب في عدم الرضا.

- تحدث تغييراً إيجابياً في السلوك إذا ما أشبعت بحد الرضا.

- من أمثلتها: الإنجاز/ الاعتراف /التقدم الوظيفي/ زيادة المسؤوليات / الترقية. .. الخ.

ب. العوامل الوقائية:

- وجودها يمنع حالة عدم الرضا ولكن تواجدها لا يزيد من الرضا.

- إشباعها لا يحدث أي تغيير إيجابي على السلوك.

- من أمثلتها: الأجر / العلاقات / السياسات / المناخ / الأمن...الخ.

8- فيكتور فروم ونظرية التوقع:

- يرى أن الفرد يختار سلوكاً أو تصرفاً معيناً إذا كان نتاج ذلك السلوك مرغوباً فيه ويمكن تحقيقه.

- لابد أن تتوافر ثلاث شروط أساسية للدافع كي يؤثر في السلوك:

أ- القيمة إيجابية.

ب- الوسيلة وجود علاقة بين الأداء والقيمة.

ج- التوقع بالقدرة على إتمام المطلوب للوصول إلى الهدف هو يفكر قبل القيام بالعمل الفعلي.

9- باسمور وتقنيات الرضا:

يحدد ثلاثة أساليب أو تقنيات يمكن استخدامها من قبل المنظمة لزيادة درجة الرضا لدى الموظف ولتوجيه سلوكه إيجابياً، هي:

- إتباع أسلوب التغذية العكسية، تزويد الموظف بمعلومات عن مستوى أدائه مقارنة بالمستوى المطلوب

- تعهد عمل الموظف بالتغيير المستمر، وذلك بـ:

- منحه مسؤوليات جديدة إضافة لمسؤولياته.

- منحه نوعاً من الاستقلالية في العمل.

- تهيئة التقنية المناسبة واستثمارها في سد احتياجات العاملين، وتحقيق مطالبهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

10- نظرية ماكليلاند (الإنجاز):

يرى أن لكل فرد ثلاث حاجات أساسية هي:

أ. الإنجاز.

ب. السيطرة.

ج. الاجتماع

- توجد عند كل فرد بدرجات متفاوتة، ويكون أحدها مسيطراً على سلوك الفرد.

- الأشخاص الذين ينصب اهتمامهم على الانجاز يتصفون بـ:

أ. مستوياتهم الاقتصادية جيدة.

ب. الدخل لا يمثل لديهم دافعاً قوياً للعمل.

ج. يرغبون في الحصول على تقويم مستمر لأعمالهم.

د. يتفادون المخاطر على حساب العمل.

ه. يرغبون في العمل باستقلالية.

و. لا يترددون في نسب النجاح والفشل لأنفسهم.

11- آد مز ونظرية المساواة:

العدل والتوازن بين ما يقدمه الفرد للمنظمة وما يحصل عليه منها.

مناهج دراسة الدوافع والحوافز

المنهج الأول:

يفترض أن الفرد محدود التفكير، لذا سلوكه وتصرفاته هي ردود فعل للبواعث البيئية (المؤثرات من حوله)، ويمكن السيطرة على سلوكه من خلال التحكم في البواعث.

المنهج الثاني:

يفترض أن الفرد كائن واعي ومفكر وله أهداف ورغبات ومشاعر، وقدرات على التعلم والنمو والإدراك، ولا بد من دراسة النظريات التي تبحث في دوافعه لمعرفة ما سبق والتعامل معه بشكل أكثر واقعية.

أهمية الدوافع والحوافز

إن الدافع كحاجة داخلية يوجد نوعاً من التوتر وعدم الاتزان، يدفع الفرد إلى سلوك معين لإشباع الحاجة أو تخفيف حدة الدافع لإعادة الاتزان للفرد.

1- حاجة توتر(عدم اتزان) سلوك تحقيق الحاجة - سلوك ايجابي.

2- حاجة توتر(عدم اتزان) سلوك حواجز وعوائق - سلوك سلبي.

إن الموانع أو الحواجز قد تدفع الفرد إلى:

- إعادة المحاولة لإشباع الحاجة.
- سلوك سلبي في عدة أشكال:
- يأس.
- انسحاب.
- عدوان.

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في:

- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلبي.
- تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.
- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء.
- تحريك دافعيه الفرد نحو العمل.
- يطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة الداخلية بحاجات ورغبات الفرد.

أنواع الحوافز

أ- حوافز فردية تعزز التنافس الفردي وتمنح لفرد ما.

ب- حوافز جماعية تركز على العمل الجماعي.

ج- حوافز إيجابية، لتعزيز سلوك إيجابي.

د- حوافز سلبية، لمنع سلوك سلبي.

هـ- حوافز مادية أجر / علاوة / أرباح... الخ.

و- حوافز معنوية مهام ومسؤوليات جديدة / شهادات تقدير..إلخ.

ز- حوافز بديلة.

ح- حوافز روحية.

ثانياً: الشخصية:

تعريف الشخصية

هي الحركة المنظمة داخل نظام (النفس + البدن) الإنساني، والتي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة:

- أي أنها تحدد (طريقة فهم ونظرة الشخص لنفسه + كيف يؤثر على الآخرين).

- فالمظهر الخارجي لسلوك الفرد- يؤثر على الآخرين.

- القيم والاتجاهات - يفهم + يعرف نفسه.

- التفاعل مع البيئة- يحدد نظرته الذاتية للأشخاص.

محددات الشخصية:

1- الوراثة: هي القدرات الشخصية الخارج عن قدرة الفرد والموروثة من الوالدين، هي ثابتة ولكن البيئة ممكن أن تؤثر فيها وتعدلها.

2- البيئة: تنمى الشخصية ولكن في حدود قدراتها الوراثية.

3- الموقف: ممكن أن يغير في الشخصية، فقد تستدعي بعض الظروف تغيير في شخصية الفرد حتى يتماشى معها.

نظريات تطور الشخصية

1- من روادها(فرويد + أر يكسون + ارجيرس):

أ- نظرية فرويد:

- الإنسان ليس في كامل التحكم العقلاني لسلوكه فهناك تأثير للاشعور.

- يرى آن الشخصية تتكون من ثلاثة عناصر: (الجانب اللاشعور+ الأنا والذات + الذات العليا).

ب- نظرية أر يكسون:

نظر أريكسون إلي الشخصية من خلال ثمانية مراحل:

- الرضاعة: وقسمها إلي مرحلتين الأولى + المتأخرة (1- 3سنوات).

- الطفولة وقسمها إلى مرحلتين (أولية + متوسطة + متأخرة) (4 - 20).

- الرجولة (الأولى + المتوسطة + المتأخرة) (20 - 65 فأكثر).

ج- نظرية ارجيرس (النضج):

- الشخص الصحيح يسعى إلي الحالة التي يكون فيها حراً مستقلاً من حالة (الجمود، الاعتماد، المرؤوس، عدم الوعي) إلى حالة (النشاط، الاستقلالية، الرئيس، الوعي بالذات).

- إن معظم المنظمات تعامل موظفيها كالأطفال (غير مستقلين، مرؤوسين، لابد من فرض القيود عليهم).

نتائج نظرية الشخصية

العامل المشترك بين النظريات الثلاثة هو:

- الاعتقاد بان الشخصية تمر بثلاثة مراحل.

- الفرد مخلوق يحتاج إلي الاعتماد علي غيرة ثم يتطور إلى شخص مستقل.
- الشخص الذي يفشل في تحقيق الاستقلال لا يتمكن من تطوير شخصيته بشكل صحيح.
- إن الأفراد الذين نجحوا في العبور من مرحلة ألا نضوج إلى مرحلة النضوج يتمتعون بشخصيات سليمة ويظهرون سلوكاً مقبولاً اجتماعياً.

مفهوم الذات

هي الصورة التي يرى الفرد فيها نفسه، وتتكون من بعدين (أنا + ذاتي)، وان درجة الاتفاق بينهما تقرر نوع السلوك + توقعات الآخرين عن الأفراد، أما عدم الوفاق بينهما ينتج عدم التوافق في التوقعات + القلق النفسي، لابد لكل شخص أن ينظر لنفسه نظرة إيجابية + ويجعل الآخرين يتقبلونه).

كما إن بعض الأحيان ينتج بعض النتائج السلبية عند المحافظة علي مفهوم الذات مثال: (إخفاء عيوبه + تقمص شخصية أخرى غير شخصيته)، والقذف أو الإسقاط: كأن ينسب مشاكله إلي شخص آخر، والارتداد أو النكوص: وهو ممارسة سلوك غير ناضج عندما يواجه الفشل (كالبكاء، والزعيق)، وتشكل رد الفعل: وهو أن يتصرف بشكل مخالف عن طبيعته وذلك حتى يغير نظرة الناس حول سلوكه المعروف به.

خصائص الشخصية

يطلق عليها منهج السمات، وهي صفات يمكن بها التنبؤ بسلوك الفرد عندما يواجه موقف معين:

- منهج الأنماط، وهو مستمد من (منهج السمات) فيضم عدد من السمات المتشابهة في فئات.

- منهج (السمات + الأنماط) لم ينجحا بسبب إهمال دراسة الموقف المؤثر على الفرد.

ثالثاً: الإدراك:

من خلال تعاملنا مع الآخرين سواء في مجال العمل أو المنزل أو الشارع، فإننا نقوم بإدراك تصرفاتهم بطريقة معينة، وتكوين إنطباعات عنهم، والتساؤل الذي يواجهنا هو:

- هل الإنطباعات التي نكونها عن الآخرين صحيحة أم خاطئة؟

- كيف يدري ويتفهم الفرد تصرفات الآخرين؟

في حقيقة الأمر يصعب تقديم إجابة دقيقة عن هذا التساؤل، فالأشياء التي نراها قد تبدو متشابهة لنا، ولكن الأمر على خلاف ذلك، فهناك تفاوت بيننا في إدراكنا للواقع الذي نعيشه، وهذا الواقع يتحدد في حدود مدركات الفرد.

فعندما تخبر أحد الأصدقاء عن شيء شاهدته أو سمعته أو قرأته، فإنك في حقيقة الأمر لم تنقل له الحقائق كلها، وحتى شاهد العيان الذي نعتقد أنه يمكن الإعتماد على أقواله، غالباً ما يكون بعيداً عن الدقة والحقيقة الكاملة، إن ما يدركه الفرد ليس هو العالم الحقيقي ذاته، ولكنه العالم الذي يوجد داخله والذي يعيشه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة، له أثر كبير في نجاح المنظمات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات، يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه؛ وذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع، يؤثر لدرجة كبيرة على درجة إستجابته للمواقف، وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وأيضاً دراسة العوامل المؤثرة في هذا الإدراك، وعلاقة ذلك بالسلوك الفردي.

طبيعة الإدراك

هي الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق إستقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة، ويتضح من هذا التعريف، أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

1. تبدأ عملية الإدراك، بشعور أو إحساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت. ..)، وتقوم الحواس بعملية الإستقبال من خلال السمع، والبصر، واللمس، والتذوق، والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

2. يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق إختيار وتنظيم المعلومات، وتفسيرها بناء على مخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني أن الخبرات والتجارب السابقة للفرد، والمعلومات المخزنة في ذاكرته، قد تغير وتعيد تشكيل ما يستقبله، ومن ثم يراه شيئًا مختلفاً.

العوامل المؤثرة في الإدراك

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإدراك إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

أولاً: عوامل داخلية (المؤثرات الشخصية): وهي العوامل التي تتعلق بالشخص نفسه المدرك:

1. الخبرات السابقة:

تؤثر خبرات الفرد وتجاربه السابقة، في كيفية إدراكه للموقف، فعلى سبيل المثال، حينما ترى شخصين من اليابان، يتبادلان الانحناءات والابتسامات، فسيغلب عليك الظن بأنهما أصدقاء، وسيكون هذا التفسير، في ضوء خبرتك السابقة لأنماط السلوك والعلاقات في داخل المجتمع العربي، الذي تربيت فيه،

بينما قد يكون الواقع في الثقافة اليابانية مختلفًا؛ حيث يكون هذا النمط من السلوك مطلوباً، حتى ولو لم تكن هناك علاقة ود، أو صداقة بين الأشخاص.

2. الدوافع:

تؤثر قوة الدافع أي حاجات الفرد الغير مشبعة، وأهميتها النسبية في إدراكه لما حوله من مؤثرات، فالعامل الذي يقوي لديه دافع تحقيق الذات، نجده لا يهتم كثيراً بالحوافز المادية.

3. الشخصية:

كذلك نجد أن شخصية الفرد ككل تؤثر في إدراكه، فقد أثبتت بعض الدراسات، أن من أهم مشاكل كبار المديرين الشبان، هو ميلهم إلى تجنب إتخاذ القرارات البسيطة، أو غير السارة، واتضح أيضًا أنهم لا يعطون إهتماماً كبيراً، لمحاولة فرض الجزاءات على المرؤوسين، وعدم الميل إلى النبش في الماضي، وكتابة التقارير الغير سارة، وفي الوقت الذي أثبتت فيه الدراسات، أن صغار المديرين لا يميلون إلى تلك الأعمال غير السارة، فقد اتضح أن المديرين الأكبر سناً، يميلون إلى الأعمال التي تثير الضجر.

4. الضغوط الشخصية:

إن الأفراد الذين يعملون تحت ضغوط عمل، يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة أقل موضوعية، من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

5. القدرات الجسمانية والذهنية:

الفرد الذي يتميز بقدرات ذهنية منخفضة، يكون مستوى إدراكه للأمور والمواقف أقل.

ثانياً: عوامل خارجية (المؤثرات المتعلقة بالمثير أو بالشيء محل الإدراك):

1. شدة أو قوة الأشياء المدركة:

كلما كان المثير الخارجي قوياً، كانت فرصة إدراكه أكبر، مثل: الأضواء اللامعة، والضوضاء الشديدة، والرائحة النفاذة.

2. حجم الأشياء المدركة:

كلما كان حجم الشيء المدرك كبير الحجم، كانت فرصة إدراكه أكبر، فمثلاً، عند زيارة مصنع معين، تكون الآلات الكبيرة الحجم، أكثر رؤية للزائر من الآلات الصغيرة، وكذلك الحال في مجال الإعلان، فكتابة الإعلان في صفحة كاملة بالصحيفة اليومية، توفر فرصة أكبر لإدراكه بدرجة أكبر، من الإعلان في سطور قليلة.

3. التناقض والإختلاف في الأشياء المدركة:

يقضي مبدأ التناقض بأن المثير الخارجي، الذي يكون ضد الأشياء المألوفة أو المتوقعة، سوف ينال درجة أكبر من الإنتباه.

4. تكرار المثير الخارجي:

يقصد بذلك أن تكرار المثير الخارجي، سوف يجذب الإنتباه، ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة، وتفسير ذلك أن عملية التكرار، تتيح أكثر من فرصة للإدراك، كما أن تكرارية المثير، تزيد من درجة حساسيتنا تجاه المثير، وتحاول الشركات استخدام ذلك، في خلق صورة فريدة لمنتج معين، عن طريق تكرار الإعلان.

5. الحركة للمثير الخارجي:

إن المثير المتحرك، أكثر قدرة على لفت الإنتباه، أكثر من المثير الثابت.

6. الجدة والتآلف للأشياء المدركة:

فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة، التي تعرض بطريقة جديدة، سوف تزيد من فرصة إدراكها، مثال ذلك: نقل الموظف إلى وظيفة جديدة تزيد من فرص إنتباهه لأداء واجباته.

ويمكن الإستفادة من مباديء الإدراك، في الأنشطة الإدارية والتنظيمية، ومن أمثلة ذلك:

1. مجال إختيار الموظفين الجدد:

تتم عملية إختيار العاملين الجدد، على أساس الإختيارات والمقابلات الشخصية، وفحص البيانات الخاصة بالموظف، وفي كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وأراء المديرين غير موضوعية، ولكي تبني قرارات الإختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

أ. قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عنها بإستمرار.

ب. أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الإختيار.

ت. أن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور، قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الإختيار.

ويجب الحذر من هذه المشاكل، ويجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائمًا، هل مدركاتنا وإحساسنا تجاه المتقدمين، تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا؟

2. في مجال تقييم الأداء:

أن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين، والتقييم الخاطيء أو غير العادل؛ قد يتسبب في عدم بذل المجهودات الكبيرة بالنسبة

للعاملين المختارين؛ وقد يتركوا العمل بالمنشأة، وبصفة خاصة يجب على المديرين أن يعرفوا النواحي الآتية:

أ. لابد من القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولي لبعض الأشخاص.

ب. الإستعداد لتغيير أرائهم وطريقة إدراكهم، وخاصة عندما يشعرون بتحسن في أداء العاملين.

3. مجال علاقات العمل:

غالباً ما يكون هناك تأثير كبير للإدراك، في العلاقات بين الأفراد في العمل، وخاصة بين العمال، وسوء الفهم والإدراك يؤدي إلى تقليل الإتصالات، وسوء العلاقات بين العاملين، وخلق الصراع بينهم، ولتحقيق رقابة على ذلك، لابد للمديرين أن يلاحظوا طبيعة العلاقات بين المرؤوسين، وعندما يشعر المدير، أن هناك سوء للعلاقات بين العاملين، يجب أن يتخذ بعض الإجراءات مثل:

أ. التعرف على آراء العاملين، فيما يختص بالمشاكل، التي قد يتعرضون لها.

ب. التقدير السليم للمعوقات الإدراكية لدى العاملين.

ت. تشجيع العاملين على مناقشة آرائهم، وإقتراحاتهم مع بعضهم البعض.

رابعاً: الاتجاهات:

اتجاهات السلوك التنظيمي الحديثة

إن الإتجاه هو ميل مستقر إلى حد كبير للإستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء، والمواقف، والأفراد، أو مجموعة معينة من الأفراد، وتتضمن الإتجاهات مجموعة من المشاعر والعواطف موجهة لأهداف معينة، فعندما نسأل فرد عن إتجاهه ناحية رئيسه في العمل، فأول ما يفكر فيه، هو مدى تفضيله أو حبه لرئيسه.

ويفسر هذا الجانب العاطفي للإتجاهات، فإن الإتجاهات تعد أكثر خصوصية عن القيم، والتي تملي فقط تفضيلات عامة، وعلى سبيل المثال، قد تعطي قيمة عالية للعمل، ولكنك في نفس الوقت، قد لا تحب الوظيفة التي تؤديها.

وينطوي تعريف الإتجاهات على الإستقرار النسبي، ففي ظل الظروف الطبيعية، فإذا كنت حقيقة لا تحب رئيسك في العمل اليوم، فمن المرجح ألا تحبه غداً، وهذا لا يعني أن الإتجاهات جميعها لها نفس القوة، ولكن بعض الإتجاهات تكون أقل قوة عن غيرها، ومن ثم يمكن أن تكون قابلة للتغيير، فإذا كان إتجاهك سلبيًا تجاه رئيسك فقط، نتيجة موقف معين تعرضت له معه، فإنه من المحتمل أن يتغير هذا الإتجاه، إذا ما زادت قوة علاقتك مع رئيسك في مواقف أخرى طيبة، وأيضاً فإن تعريف الإتجاهات ينطوي على كونها ميول للإستجابة لهدف معين (شيء، فرد، جماعة)، لذلك فإن الإتجاهات تؤثر على سلوك الفرد تجاه هذا الشيء، أو الفرد، أو الجماعة.

وهذا ليس غريباً؛ لأن إذا كان الفرد لا يحب نوع معين من الطعام (إتجاه)، فإنه لن يأكل كل هذا النوع (السلوك)، وبنفس الطريقة، إذا كان الفرد لا يحب رئيسه في العمل، فلن نسمعه يتحدث بصورة طيبة معه.

المكونات الأساسية للإتجاهات

تتكون الإتجاهات من ثلاثة مكونات رئيسية كالآتي:

1. العنصر أو المكون القيمي:

وهو يعني ذلك الجزء من الإتجاهات الذي يتعلق بمشاعر الفرد تجاه شيء، أو فرد، أو جماعة معينة، وهو يشير إلى ما يحبه أو لا يحبه الفرد، مثلما يكوّن الفرد شعوراً إيجابياً، أو سلبياً تجاه رئيسه.

2. المكون الوجداني:

فالإتجاه ينطوي على أكثر من مجرد المشاعر والأحاسيس، أي أنـه يتضـمن المعرفـة، أي معتقدات الفرد عن شيء معين، فمثلاً، قد يعتقـد الفـرد أن رئيسـه لا يعـرف شيء عـن العمل، أو قد يعتقد أن زميله يحصل على أجر أعلى منه، وبغـض النظـر عـن مـدى صحة هذه المعتقدات، إلا أنها تكون الجزء المعرفي، أو الوجداني للإتجاه.

3. المكون السلوكي:

فقد يعتقد الفرد أن رئيسه في العمل يهدر أموال الشركة، ومن ثم فإن لديـه شـعور بأنه لا يحب أن يعمل تحت رئاسته، هذا الاعتقاد، وهذا الشعور له أثراً على الطريقة التي يتصرف بها الفرد، أو التي ينوي أن يتصرف بهـا؛ لأنـه في بعـض الأحيـان توجـد قيـود عـلى السلوك الفعلي للفرد.

ففي المثال السابق، قد يرغب الفرد فعلاً في ترك العمل بالشركة، ولكن لعدم وجـود فرص عمل متاحة، قد يستمر في العمل، مع بقاء نيته لترك العمل موجودة، إذا ما أتيحـت له الفرصة، إذا خلاصة القول، أن هناك ثلاث جوانب للإتجاه وهـي المشـاعر، والمعتقـدات، والنية لسلوك معين، وعندما نتحدث عن إتجاهات العمل، فنحن نتحدث عن تلك المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو الوظيفية، أو المكـان الـذي نعمل به، أو الأفراد الذين نتعامل معهم، فالإتجاهـات المرتبطـة بالعمـل، مثـل الرضـا عـن العمل ترتبط بعديد من الجوانب الهامة للسلوك التنظيمي، مثل أداء العمل، الغيـاب عـن العمل، ترك العمل.

ومن أهم تغيير الإتجاهات:

إذا كنا قد تناولنا الحديث عـن كيفيـة تكـوين الإتجاهـات، فإنـه أيضـاً مـن الضروري أن نتناول الكيفية التي تتغير بها هذه الإتجاهات، فنتيجة تغـير الظـروف

البيئية أو الداخلية، قد تكون المنظمة في موقف يتطلب ضرورة تغيير إتجاهات العاملين، ومن بعض الأمثلة للحالات التي ترغب الإدارة، من خلالها تغيير الإتجاهات:

1. الإتجاهات ناحية تنوع العمالة.
2. الإتجاهات ناحية الممارسات الأخلاقية في العمل.
3. الإتجاهات ناحية توقع التغيير، مثل تقديم تكنولوجيا جديدة.

العوامل المؤثرة في تغيير الإتجاهات

الموصل الفعال:

أشارت نتائج بعض الأبحاث، إلى أن الفرد القادر على الإتصال الفعال مع الأفراد المراد تغيير إتجاهاتهم، يتميز بمصداقيته، وعادة ما يعتبر هذا الفرد ذو مصداقية عالية، إذا ما اتصف بعدة خصائص:

1. الخبرة.
2. عدم التحيز.
3. محبوب من قبل الآخرين.

من بعض الأساليب لتغيير الإتجاهات:

1. الإقناع وجهاً لوجه:

فالمواجهة والإقناع وجهاً لوجه، من المحتمل أن يكون لها تأثيراً وقدرة أكبر على تغيير الإتجاهات، وهذا أكثر من الإحتمالات التي يمكن أن يحققها الإتصال غير المباشر، متمثلاً في الخطابات، والملصقات، وتتحقق قدرة وتأثير المقابلة وجهاً لوجه من خلال المرونة، والقدرة على جذب الإنتباه، وتقديم الفرصة للأفراد، بأن يكونوا أكثر تأكداً من مصداقية المصدر.

2. تحقيق درجة معتدلة من التغيير:

عند تغيير إتجاهات رجال البيع، نحو إتجاه أكبر لممارسات بيع أخلاقية، عندما يقوم الفرد القائم بالتغيير بمطالبة رجال البيع، بممارسة هـذه الأسـاليب الأخلاقيـة في البيـع، لـن يحقق نتائج كبيرة، ولكن إذا أوضح له الممارسات الأخلاقية للبيـع تحقـق مبيعـات أفضـل، وتجذب عملاء أكثر، قد يحقق نتائج أفضل في تغيير إتجاهات الأفراد.

3. عرض وجهات النظر المختلفة:

عندما يكون الأفراد المراد تغيير إتجاهاتهم، ليس لـديهم الفرصـة لمناقشـة وجهـات نظرهم، فإنه من المحتمل أن تغير إتجاهاتهم، من خلال تقـديم وجهـة النظـر، أو الإتجـاه الجديد فقط، أما في حالة إذا ما كان هؤلاء الأفراد لديهم الفرصة لمناقشة وجهات نظـرهم، فإنه من الضروري تقديم وجهتي النظر المؤيدة والمعارضة، حتى يناقشونها.

تغيير السلوك لتغيير الإتجاهات

إذا فعلت الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، سـوف تحصـل عـلى النتـائج التـي ترغبها، واعتمدت المناقشة السابقة، على تغيير القيم والمعتقـدات أولًا لتغيـير الإتجاهـات، ثم تغيير السلوك.

وفي الواقع أن هذا هـو النمـوذج التقليـدي، الـذي تـم اسـتخدامه في مجـال تغيـير الإتجاهات التنظيمية، ومع ذلك، فإن هناك مدخلاً بديلاً لتغيير الإتجاهـات، ويتمثـل هـذا المـدخل في تغيـير السـلوك أولاً، مفترضـاً بـذلك، أن الفـرد سـوف يوحـد إتجاهاتـه لتـدعم السلوك، فوفقاً لنظرية عدم التوافق الوجداني، فإن إرتباط الفرد بسـلوك معـين، لا تدعمـه إتجاهات الفرد، فإن هذا ممكن أن يؤدي به إلى تغيير الإتجاهات، لتخفيض التـوتر النـاتج من عدم التوافق، ويمكن تحقيق هذا من خلال تمثيـل الأدوار للأفـراد، الـذين نريـد تغيـير إتجاهاتهم.

وقد جادل الباحثـان، جولـد سـيتن وسـورتر، بـأن وجهـة النظـر التقليديـة في تغيـير الإتجاهات لم تثبت فعاليتها بصفة دائمة في المجال التنظيمي، ويقـترح هـذان الباحثـان أن استخدام الإقناع في تغيير المعتقدات والقيم، غالباً ما يفشل في تغيير الإتجاهات؛ لأن الأفراد المراد تغيير إتجاهاتهم يكونوا غير قـادرين عـلى رؤيـة، أو إدراك الكيفيـة التـي يمكـن مـن خلالها، تحويل المعتقدات الجديدة إلى تطبيق فعلي في مجال السلوك في المنظمات.

فمثلاً، قد يتعلم بعض المتدربين من خلال برنامج تدريبي، أن الأفراد الـذين لـديهم خلفيات أخلاقية مختلفة يكون لديهم أنماطاً مختلفة للإتصال، وبالرغم من معرفتهم هذه، لا يكون لديهم الفهم الكافي للكيفية، التي يمكن أن يطبقون بها هذه المعرفة، في تعاملاتهم مع الأفراد الآخرين داخل العمل.

وللتعامل مع هذه المشكلة، فإن المدخل الجديد لتغيـير الإتجاهـات، يقـترح ضرورة تعلم الفرد لسلوكيات خاصة يمكن تطبيقها، وممارستها في مجال العمل، تتوافق مع التغيير المطلـوب في الإتجاهـات، فعنـدما يجـد المتـدرب أن هـذه السـلوكيات ناجحـة في تحقيـق أنشطتهم اليومية، فإن نظرية عدم التوافق تقترح أن الإتجاهات سـوف تتغـير، لتسـتجيب مع السلوكيات الجديدة، التي تعلمها الفرد، ووفقاً لهذا المدخل المعدل لتغيير الإتجاهـات، فإن هناك ثلاثة أساليب، يمكن استخدامها لتغيير السلوك:

1. التدعيم للسلوك التمثيلي، وفي هذا المجـال يقـدم المـدرب التـدعيم (وعـادة مـا يكـون مدحاً) للسلوك التمثيلي.
2. تمثيل الأدوار للسلوكيات الصحيحة يقوم بها المتدربون، وبهـذه الطريقـة يمكـن إعطـاء فرصة للمتدربين، للممارسة الفعلية للسلوكيات المطلوبة.
3. نمذجة السلوكيات الصحيحة، ويمكـن تحقيـق هـذا، مـن خـلال شرائـط فيـديو توضـح السلوك المطلوب.

قياس الاتجاهات

رأى عام، عاملين، مستهلكين :

وعن طريق: التعرف على العوامل المساعدة في تكوين الاتجاه، التنبؤ بسلوك الفرد + التحكم فيه، وتختلف الأساليب باختلاف الأهداف المنشودة:

- قياس تجاه المستهلكين .
- قياس تجاه العاملين.
- قياس تجاه الرأي العام للمجتمع.

ويعتمد نجاح قياس اتجاهات الأفراد سواء استخدموا (المقابلة الشخصية، الاستقصاء، الملاحظة) على (دقة التصميم + الموضوعية)، مثلاً ترغب المنظمة معرفة اتجاهات العاملين نحو نمط القيادة المتبعة، فتقوم بالتالي:

- تصميم مجموعة من العبارات لمعرفة (آراء العاملين) اتجاه أسلوب القيادة.
- عرض هزة العبارات علي مجموعة من الخبراء للتأكد من (وضوحها + سهولتها + خلوها من أي تأويل).
- إعطاء كل عبارة (القيمة) التي تناسبها علي المقياس، ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة.

خامساً: القيم:

تعريف القيم

هو المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع و مواقف، معتقدات، أحكام، وتصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب، ومقارنة النفس بالغير، ومحاولة التأثير فيهم.

أهمية القيم

- تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي ينظر بها المـدير إلى الأفـراد والجماعـات، لذا فالعلاقات الشخصية تتأثر بقيم الفرد.
- تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- تؤثر قيم المدير على قراراته لحل المشاكل.
- تحدد القيم أخلاقيات العمل.
- تحدد القيم المعايير والأنماط السلوكية والمقبول والمرفوض منها.
- تلعب دورا في تحديد مستوى الإنجاز
- تمثل قيم الشخص الأساس الذي يبني عليه قراره.

مصادر القيم

- من الإطار الثقافي.
- القيم أساسها العادات والخبرة السابقة.
- اختلاف متطلبات الحياة صاحبها اهتزاز في القيم.
- التغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها عالم اليوم
- الدين.
- المجتمع.
- الأسرة.

خصائص القيم

- القيم ليست هدفاً، ولكنها تعتبر معياراً للمفاضلة.
- للقيم قوة تأثير على الفرد ما يوصلها لدرجة الإلزام.
- القيم تبقى في الإطار النسبي (اختلاف الأجيال).

كيفية تتكون القيم

تنبع القيم من التجارب التي يعتقد الإنسان بصحتها، وتمثل القاعدة التي تبنى عليها القيمة، وحتى تنبع القيم من هذه التجارب لابد من توافر الشروط الآتية:

1) لابد من انعكاسها على السلوك.
2) التأكيد على أهميتها والدفاع عنها والدعوة لتبنيها.
3) الشعور بالراحة والقناعة بالقيم.
4) اختيار الموقف المرغوب بحرية، وليس عن طريق افكاره.
5) وجود أكثر من خيار ليقوم بالمقارنة بينهم.
6) اتخاذ الموقف المعتمد على التحليل والتفكير العميق للترسيخ القيم.
7) ملازمتها للفرد في كل مكان وزمان.

القيم وسلوك الفرد

1- القول بوجود قيم تنظيمية قد يختلف عن التطبيق الفعلي لهذه القيم.

2- القيم توجه الشخص في كيفية التعامل مع الآخرين.

3- التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها.

4- الالتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة.

5- معرفة قيم الأفراد يساعد المنظمة على التنبؤ بسلوكهم.

6- عند إنتماء الفرد لمجموعه يكون محكوماً بقيم هذه المجموعة.

7- وجود القيم المشتركة تعطي دافع لتحقيق الأهداف.

8- قيم الأفراد تؤثر في إدراكهم، طريقة تفكيرهم.

9- الشخص الذي يتخذ القرار يختار القرار الذي يتفق مع قيمه.

سادساً: التعلم التنظيمي:

مفهوم التعلم

هي العملية الحيوية الدينامكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد، نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية.

كما يشتمل التعلم الإنساني على الأنماط السلوكية البسيطة والمعقدة منها، ويتجلى في مظاهر سلوكية متعددة عقلية واجتماعية وانفعالية ولغوية وحركية، فالتعلم مفهوم افتراضي يشير إلى عملية حيوية تحدث لدى الكائن البشري، وتتمثل في التغير في الأنماط السلوكية، وفي الخبرات، إذ من خلالها يستطيع الفرد السيطرة على البيئة المحيطة به والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

مفهوم التعلم التنظيمي

عرفه C.Marlenefiol التعلم التنظيمي بأنه عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومة ومتميزة. وفي تعريف آخر (Ray Stata) توضح أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة.

كما بين (Asby) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه، يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة.

أو هي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام.

نظرية التعلم السلوكية

لقد ظهرت المدرسة السلوكية سنة 1912 م في الولايات المتحدة الأميركية، ومن أشهر مؤسسيها جون واطسون، ومن مرتكزات النظرية التمركز حول مفهوم السلوك من خلال علاقته بعلم النفس، والاعتماد على القياس التجريبي، وعدم الاهتمام بما هو تجريدي غير قابل للملاحظة والقياس:

1- النظرية الإجرائية:

مبادئ النظرية الإجرائية

- من تجارب المتعلم وتغيرات استجابته.
- التعلم مرتبط بالنتائج.
- التعلم يرتبط بالسلوك الإجرائي الذي نريد بناءه.
- التعلم يبنى بدعم وتعزيز الأداءات القريبة من السلوك

طبيعة ومفاهيم النظرية الإجرائية

- السلوك: يعرفه بورهوس فريدريك سكينر بأنه مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي القريب، وهو إما أن يتم دعمه وتعزيزه فيتقوى حدوثه في المستقبل، أو لا يتلقى دعما فيقل احتمال حدوثه في المستقبل.
- المثير والاستجابة: تغير السلوك هو نتيجة واستجابة لمثير خارجي.
- التعزيز والعقاب: من خلال تجارب إدوارد لي ثورندايك يبدو أن تلقي التحسينات والمكافآت بصفة عامة يدعم السلوك ويثبته، في حين أن العقاب ينتقص من الاستجابة، وبالتالي من تدعيم وتثبيت السلوك.
- التعلم: هو عملية تغير شبه دائم في سلوك الفرد.

2- النظرية السلوكية والتربية:

إن أفكار بورهوس فريدريك سكينر وأطروحاته، قد أحدثت عدة تغييرات في التفكير التربوي والبيداغوجي بصفة عامة، فسكينر يعتبر مثلاً أن الطفل في البيداغوجيا الكلاسيكية كان يتعلم لينجو من العقاب، مع غياب كل أشكال الدعم.

المضمون المعرفي

- محدد الإثارة: كل مضمون معرفي يقدم للتلميذ لابد أن تتوفر فيه شروط قادرة على إثارة الاهتمام والميول والحوافز.
- محدد العرض النسقي للمادة: ومعناه تفكيك وتقسيم المادة وفق وقائع ومعطيات، مع ضبط العلاقات بين مكوناتها، ثم تقديمها وفق تسلسل متدرج ومتكامل.
- محدد التناسب والتكيف: إن المادة المقدمة للتلميذ يجب أن تتناسب ومستوى نموه من جميع النواحي.
- محدد التعزيز الفوري: كلما تم سفيان الاستجابات الإجرائية الايجابية عند المتعلم كلما وقع التعلم بسرعة أكبر.

3- نظرية التعلم الجشطلتية:

لقد ظهرت المدرسة الجشطلتية على يد ماكس فريتمر، كورت كوفكا وبافولف جالج كوهلر هؤلاء العلماء المؤسسون رفضوا ما جاءت به المدرسة الميكانيكية الترابطية من أفكار حول النفس الإنسانية، فقاموا بإحلال المدرسة الجشطلتية محل المدرسة الميكانيكية الترابطية، وجعلوا من مواضيع دراستهم سيكولوجيا التفكير ومشاكل المعرفة.

نظريات التعلم- المفاهيم الجشطلتية

- الجشطلتة بوشبشوب رر: هو أصل التسمية لهذه المدرسة، ويعني كل مترابط الأجـزاء باتساق وانتظام، بحيث تكون الأجزاء المكونة لـه في تـرابط دينـامي فـيما بينهـا مـن جهة، ومع الكل ذاته من جهة أخرى، فكل عنصر أو جزء من الجشطلت لـه مكانتـه ودوره ووظيفته التي تتطلبها طبيعة الكل.
- البنية: تتكون من العناصر المرتبطة بقوانين داخلية تحكمها دينامياً ووظيفياً.
- الاستبصار: كـل مـا مـن شـأنه اكتسـاب الفهـم مـن حيـث فهـم كـل الأبعـاد ومعرفـة الترابطات بين الأجزاء وضبطها.
- التنظيم: تحدد سيكولوجيا التعلم الجشطلتية القاعدة التنظيمية لموضوع التعلم التـي تتحكم في البنية.
- إعادة التنظيم: ينبغي أثناء التعلم العمل عـلى إعـادة الهيكلـة والتنظـيم نحـو تجـاوز أشكال الغموض والتناقضات ليحل محلها الاستبصار والفهم الحقيقي.
- الانتقال: تعميم التعلم على مواقـف مشـابهة في البنيـة الأصـلية، ومختلفـة في أشـكال التمظهر.
- الدافعية الأصلية: تعزيز التعلم ينبغي أن يكون نابعاً من الداخل.
- الفهم والمعنى: يتحقق التعلم عند تحقق الفهم الـذي هـو مشـف استبصـاري لمعنـى الجشطلت، أي كشف جميع العلاقات المرتبطة بالموضوع، والانتقال من الغموض إلى الوضوح.

التعلم والنظرية الجشطلتية

نظرة المدرسة الجشطلتية للتعلم تختلف عن نظرة المدرسة السلوكية، فـإذا كانت هذه الأخيرة، وكما سبق ذكـره تـربط الـتعلم بالمحاولـة والخطـأ والتجربـة،

فالمنظرون للنظرية الجشطلتية يعتبرون أن التجارب على الحيوانات، لا يمكن تطبيقها على الإنسان، وفي هذا الصدد يقول كورت كوفكا.

يعني في المقام الأول أن لا شيء جديداً يمكن أن يتعلم، هو استبعاد بعض هذه الاستجابات، وتثبيت ما بقي منها، ولكن ليس لهذا السلوك أي غرض أو اتجاه، وعلى الحيوان أن يحاول عبثاً، إذ ليس للحيوان أدنى فكرة عن السبب الذي من أجله يتحول سلوكه، إنها تتعلم بطريقة عمياء.

وهكذا دون ذكر كافة انتقادات الجشطلتيين للسلوكيين، فالتعلم حسب وجهة نظر الجشطلتيين يرتبط بإدراك الكائن لذاته ولموقف التعلم، فهم يرون التعليم النموذجي يكون بالإدراك والانتقال من الغموض إلى الوضوح، فكوفكا يرى أن الطفل يكون له سلوك غير منظم تنظيماً كافياً، وأن البيئة والمجتمع هو الذي يضمن لهذا السلوك التنظيم المتوخى، كما إن العلماء الجشطلتيين يرون أن كل تعلم تحليلي ينبني على الإدراك، وهو أيضاً فعل شيء جديد، بالإضافة لإمكانية انتقاله لمواقف تعليمية جديدة الشيء الذي يسهل بقاءه في الذاكرة لزمن طويل.

مبادئ التعلم في النظرية الجشطلتية

نورد بعض مبادئ التعلم حسب وجهة نظر الجشطلت:

- الاستبصار شرط للتعلم الحقيقي.
- إن الفهم وتحقيق الاستبصار يفترض إعادة البنينة.
- التعلم يقترن بالنتائج.
- الانتقال شرط التعلم الحقيقي.
- -الحفظ والتطبيق الآلي للمعارف تعلم سلبي.
- الاستبصار حافز قوي، والتعزيز الخارجي عامل سلبي.

النظرية الجشطلتية والتربية

لقد ساهمت نظرية التعلم في تغيير وتطوير السياسات التعليمية والتربوية في عدة دول، وذلك في النصف الأول من القرن العشرين الميلادي، تحتكم بيداغوجيا الجشطلت من مبدأ الكل قبل الجزء، الشيء الذي يعني إعادة التنظيم والبنية الداخلية لموضوع التعلم.

لقد استفاد الديداكتيك من النظرية الجشطلتية، فأصبح التعليم يبدأ من تقديم الموضوع شمولياً، فجزئياً وفق مسطرة الانتقال من الكل إلى الجزء، دون الإخلال بالبنية الداخلية، وفي نفس الوقت تحقيق الاستبصار على كل جزء على حدة، وهكذا فنظرية الجشطلت ساهمت بحد كبير في صياغة السيكولوجيا المعرفية، وبالخصوص سيكولوجيا حل المشكلات.

4- نظرية التعلم البنائية:

نظرية التعلم البنائية (بالفرنسية Le Structuralisme) والتي رائدها جان بياجي، نظرية مختلفة عن نظريات التعلم الأخرى. فبياجي يرى أن التعلم يكتسب عن طريق المنبع الخارجي.

المفاهيم الملتصقة بنظرية التعلم البنائية

- مفهوم التكيف: هنا يعتبر غاية التطور النمائي، وهو أيضا عملية الموازنة بين المحيط والجهاز العضوي. الذي يهدف للقضاء على حالات اللاضطراب واللاانتظام، بمعني الانسجام والتأقلم بين أفراد الجماعات.

- مفهوم الاستيعاب والتلاؤم: هو مفهوم أخده بياجي من البيولوجيا، فالاستيعاب هو أن تتم عملية دمج المعارف والمهارات ضمن النسيج المعرفي حتى تصبح عادة مألوفة، والتلاؤم هو عملية التغير والتبني الهادفة للحصول على التطابق بين المواقف الذاتية مع مواقف الوسط والبيئة.

- مفهوم التنظيم organization: دمج المعلومات القديمة للفرد والموجودة في البنية الذهنية مع المعلومات الجديدة التي اكتسبها المتعلم.

نظرية التعلم البنائية (بالفرنسية le structuralisme)

تعتبر نظرية التعلم البنائية (أو التكوينية) من أهم النظريات التي أحدثت ثورة عميقة في الأدبيات التربوية الحديثة خصوصاً مع جان بياجي، الذي حاول أنطلاقاً من دراساته المتميزة في علم النفس الطفل النمائي أن يمدنا بعدة مبادئ ومفاهيم معرفية علمية وحديثة طورت الممارسة التربوية، كما أنه طبق النتائج المعرفية لعلم النفس النمائي على مشروعه الابستيمي (الابستمولوجيا التكوينية)، ولمقاربة هذه النظرية البنائية في التعلم سيتم أولاً التعرف على أهم المفاهيم المركزية المؤطرة لها، ثم أهم مبادئها، وبعد ذلك سيتم التعرف على الأبعاد التطبيقية لهذه النظرية في حقل التربية.

المفاهيم المركزية لنظرية التعلم البنائية

- مفهوم التكيف: التعلم هو تكيف عضوية الفرد مع معطيات وخصائص المحيط المادي والاجتماعي عن طريق استدماجها في مقولات وتحويلات وظيفية، والتكيف هو غاية عملية الموازنة بين الجهاز العضوي ومختلف حالات الاضطراب واللاإنتظام الموضوعية أو المتوقعة والموجود في الواقع، وذلك من خلال آليتي التلاؤم (بالفرنسية l'accommodation) والاستيعاب (بالفرنسية l'assimilation): والتلاؤم هو تغيير في استجابات الذات بعد استيعاب معطيات الموقف أو الموضوع باتجاه تحقيق التوازن، والاستيعاب هو إدماج للموضوع في بنيات الذات، والملائمة هي تلاؤم الذات مع معطيات الموضوع الخارجي.

- مفهوم الموازنة والضبط الذاتي: الضبط الذاتي هو نشاط الذات باتجاه تجاوز الاضطراب، والتوازن هو غاية اتساقه.

- مفهوم السيرورات الإجرائية: إن كل درجات التطور والتجريد في المعرفة وكل أشكال التكيف، تنمو في تلازم جدلي، وتتأسس كلها على قاعدة العمليات الإجرائية أي الأنشطة العملية الملموسة.

- مفهوم التمثل والوظيفة الرمزية: التمثل، عند جان بياجي، ما هو سوى الخريطة المعرفية التي يبنيها الفكر عن عالم الناس والأشياء، وذلك بواسطة الوظيفة الترميزية، كاللغة والتقليد المميز واللعب الرمزي، والرمز يتحدد برابط التشابه بين الدال والمدلول، أما التمثل فهو إعادة بناء الموضوع في الفكر بعد أن يكون غائبا.

- مفهوم خطاطات الفعل: الخطاطة هو نموذج سلوكي منظم يمكن استعماله استعمالاً قصدياً، وتتناسق الخطاطة مع خطاطات أخرى لتشكل أجزاء للفعل، ثم أنساقاً جزيئة لسلوك معقد يسمى خطاطة كلية، وإن خطاطات الفعل تشكل، كتعلم أولي، ذكاء عملياً هاماً، وهو منطلق الفعل العملي الذي يحكم الطور الحسي - الحركي من النمو الذهني.

مبادئ التعلم في النظرية البنائية

من أهم مبادئ التعلم في هذه النظرية:

التعلم لا ينفصل عن التطور النمائي للعلاقة بين الذات والموضوع؛ التعلم يقترن باشتغال الذات على الموضوع، وليس باقتناء معارف عنه؛ الاستدلال شرط لبناء المفهوم، حيث المفهوم يربط العناصر والأشياء بعضها ببعض والخطاطة تجمع بين ما هو مشترك وبين الأفعال التي تجري في لحظات مختلفة، وعليه فإن المفهوم لا يبنى إلا على أساس استنتاجات استدلالية تستمد مادتها من خطاطات الفعل؛ الخطأ شرط التعلم، إذ أن الخطأ هو فرصة وموقف من خلال تجاوزه يتم بناء المعرفة التي نعتبرها صحيحة؛ الفهم شرط ضروري

للتعلم؛ التعلم يقترن بالتجربة وليس بالتلقين؛ التعلم هو تجاوز ونفي للاضطراب.

النظرية البنائية في حقل التربية

حسب جان بياجي التعلم هو شكل من أشكال التكيف من حيث هو توازن بين استيعاب الوقائع ضمن نشاط الذات وتلاؤم خطاطات الاستيعاب مع الوقائع والمعطيات التجريبية باستمرار، فالتعلم هو سيرورة استيعاب الوقائع ذهنياً والتلاؤم معها في نفس الوقت، كما أنه وحسب النظرية البنائية مادام الذكاء العملي الإجرائي يسبق عند الطفل الذكاء الصوري، فإنه لا يمكن بيداغوجيا بناء المفاهيم والعلاقات والتصورات والمعلومات ومنطق القضايا إلا بعد تقعيد هذه البناءات على أسس الذكاء الإجرائي.

وعليه، وحسب بياجي، يجب تبني الضوابط التالية في العمل التربوي والتعليمي جعل المتعلم يكون المفاهيم ويضبط العلاقات بين الظواهر بدل استقبالها عن طريق التلقين؛ جعل المتعلم يكتسب السيرورات الإجرائية للمواضيع قبل بنائها رمزياً؛ جعل المتعلم يضبط بالمحسوس الأجسام والعلاقات الرياضية، ثم الانتقال به إلى تجريدها عن طريق الاستدلال الاستنباطي؛ يجب تنمية السيرورات الاستدلالية الفرضية الاستنباطية الرياضية بشكل يوازي تطور المراحل النمائية لسنوات التمدرس؛ إكساب المتعلم مناهج وطرائق التعامل مع المشكلات واتجاه المعرفة الاستكشافية عوض الاستظهار؛ تدريبه على التعامل مع الخطأ كخطوة في اتجاه المعرفة الصحيحة؛ اكتساب المتعلم الاقتناع بأهمية التكوين الذاتي، إلا أن النظرية الحديثة تقول بأن التعلم الحقيقي لن يتم بناء على ما سمعه المتعلم حتى ولو حفظه وكرره أمام المعلم، وتؤكد النظرية (البنائية) الحديثة أن الشخص يبني معلوماته داخلياً متأثراً بالبيئة المحيطة به، والمجتمع واللغة، وأن لكل متعلم طريقة وخصوصية في فهم المعلومة، وليس بالضرورة أن

تكـون كـما يريـد المعلـم، إذن فـانهماك المعلـم في إرسـال المعلومـات للمـتعلم وتأكيـدها وتكرارها لن يكون مجدياً في بناء المعلومة، كما يريدها في عقل المتعلم.

المطلوب من المعلم في النظرية البنائية

المطلوب من المعلم التركيـز عـلى (تهيئـة بيئـة الـتعلم) و(المسـاعدة في الوصـول لمصـادر الـتعلم)، إذن فـالفرق الجـوهري أن النظريـة التقليديـة تعتـبر الـتعلم هـو نقـل المعلومات إلى المتعلم فحسب، بينما النظرية البنائية تعتبر أن التعلم عند هـذه النقطـة لم يبدأ بعد، وإنما يبدأ بعدها فالتعلم هو ما يحدث بعد وصول المعلومات إلى المـتعلم الـذي يقوم بصناعة المعنى الشخصي الذاتي الناتج عن المعرفة، وقد حدث على إثـر تطبيـق هـذه النظرية تغير كبير في طرق وأساليب التعليم والـتعلم وطـرق التـدريس وبيئتـه، وكـذلك في تقويمه والإشراف عليه.

أسس النظرية البنائية

1- يبني الفرد المعرفة داخل عقله ولا تنتقل إليه مكتملة.

2- يفسر الفرد ما يستقبله، ويبني المعنى بناء على ما لديه من معلومات.

3- للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد أثر كبير في بناء المعرفة.

أساليب مفهوم التعلم

1. الاكتشاف: يجب كل طفل أن يعيد اكتشاف المفاهيم نفسـها، مثـل اكتشـاف أن يمكن كل واحد من الأصابع التي كانت تسيطر عليها بشكل فـردي أو أن مقـدمي الرعايـة والأفراد، وإن كان هذا التصور مدفوعة، وتشـكيل هـذا المفهـوم هـو أكـثر مـن التصـورات تحفيظاً.

2. الأمثلة: أشرف أمثلة أو غير خاضعة للرقابة تعميم من الأمثلة يمكن أن يؤدي إلى تعلم مفهوم جديد، ولكن تشكيل المفهوم هو أكثر تعميماً من الأمثلة.

3. الكلمات: سماع أو قراءة كلمات جديدة تؤدي إلى تعلم مفاهيم جديـدة، ولكـن تشكيل المفهوم الجديد للتعلم أكثر من تعريف القـاموس، وقـد يشـكل الشـخص مفهومـاً جديداً للكلمة قبل مواجهة الكلمة أو العبارة.

عوامل التعلم

1- النضج والتعلم:

يتصل التعلم بالنضج اتصالاً وثيقاً حتـى لقـد ذهـب بعـض علـماء الـنفس إلى حـد اعتبار الكلمتين مترادفتين، والحق أن النضج والتعلم يساهمان كلاهما في نمو العضوية، ثـم إن اشتمال التعلم على النمو أمر يتضح حين تذكر أن الحسن والقـدرة عـلى حـل المشـاكل مـن أصـل عمليـة الـتعلم، عـلى أن النضـج نمـو يحـدث دون اسـتثارة خاصـة(كالتـدريب والتمرن)، إن الكثير من الأعمال تظهر في سلوك الأطفال بالترتيب نفسـه، وفي الوقـت عينـه بالرغم من أن الأطفال قد عاشوا في محيطـات مختلفـة، ذلـك بـأن ظهـور هـذه الفـاعلات متصل أوثق الصلة بنمو العضوية الفيزيولوجي، أما التعلم فهـو تغـير في السـلوك متوقـف على شروط استثارة خاصة، وهذا هو السبب في أن ما يتعلمه الطفل متوقف على طبيعـة محيطه ونوع خبراته، ولذلك كله كان إصرار طفـل مـا بعـض المهـارات والقـدرات الخاصـة رهناً بالفرص التي هيئت له لكي يتعلم مثل هذه المهارات والقدرات المعينة كما أنه رهـن بمقدار التدرب ونوعه أكثر منه بنمو العضوية.

2- الاستعداد للتعلم:

إن استعداد الطفل لتعلم أمر ما مرتبط أوثق الارتباط بنموه الجسدي والعقلي والعـاطفي والاجتماعي، ولذلك كان حد الطفل العقلي ليس العامل الوحيـد في تعلمـه القـراءة مـثلاً، بـل إن نضج أجهزته الجسـدية واهتمامـه بـالقراءة وخبرتـه السـابقة وقدرتـه عـلى الإفـادة مـن الأفكـار واستعمالها، وقدرته على التفكير المجر البدائي وحل المشاكل البسيطة وقدرته على تذكر الأفكار وشـكل

الكلمات وأصواتها، وغير ذلك من العوامل ذات العلاقة، ونقول إن هذه العوامل جميعها هامة في تعلم القراءة؛ ومن الثابت أن التقدم في القراءة يتوقف على الخبرة والتدريب السابقين، ولذلك كان لا بد من تهيئة الطفل للقراءة عن طريق التوجيه والتدريب، وقد دلت بعض البحوث على أنه لا بد من عمر عقلي قدرة ست سنوات ونصف للبداية بالقراءة بداية مناسبة.

3- العزم على التعلم:

عزم الإنسان على التعلم والحفظ والتذكر عام هام من عوامل تعلمه؛ إننا كثيراً ما نستطيع تذك أشياء كثيرة كانت على هامش انتباهنا، ولكنه صحيح أيضا أن هذا النوع من التعلم العارض لا يوثق به ولا بنتائجه. فقد دلت التجارب على عجز الإنسان عن تذكر الكثير من تفاصيل أشياء تعامل بها مرات كثيرة أو مشاهد رآها باستمرار، وفي هذا دليل على أنه أضمن للحفظ والتذكر أن ننتبه مباشرة ومنذ البداية للحقائق الهامة والمبادئ الأساسية والمهارات الضرورية.

المنظمات المتعلمة

تعريف المنظمات المتعلمة

هي تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار، على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

أو هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

سمات أساسية للمنظمات المتعلمة

لقد حدد بيتر سينج P.Senge سمات أساسية لهذه المنظمات المتعلمة هي:

- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية).

- البراعة الشخصية.
- النماذج الذهنية.
- بناء الرؤية المتقاسمة.
- بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم إذ إن عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى.

القيمة التنافسية والتعلم

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة، كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلاً تفاعلاً جدلياً يفضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية، وهنالك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية وأهمها:

- التعلم مسؤولية الجميع.
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة.
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.
- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة.
- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.
- إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية

التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي، وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والإستراتيجية.

- التعلم المستمر.
- إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematic هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Syenrgic، وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبرياً.



الفصـل الرابـع
السلـوك الجمـاعي
في المنظمـات

السلوك الجماعي في المنظمات

مفهوم الجماعة

هي عبارة عن شخصين أو أكثر يعملان انطلاقًا من علاقات متبادلة وارتباط متبادل، وذلك من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعتبر نظام الجماعات هو الركن الأساسي لاندماج الفرد في الحياة الاجتماعية، لأن الجماعة تمثل المجتمع الصغير الآمن الذي يشعر فيه الفرد باستقلاله وحريته في الحوار والعمل، وفيه يتأكد كل فرد أنه قليل بنفسه وكثير بإخوانه، ويطبق هذا النظام في جميع مراحل الحركة الكشفية (الأشبال - الكشافة - المتقدم - الجوالة).

أو هي فردان أو أكثر توجد بينهما علاقات سيكولوجية واضحة، بحيث تؤدي هذه العلاقة إلى تفاعل متبادل بين الأفراد، وأن يتم هذا التفاعل على أساس الأدوار الاجتماعية لهم، كما تحددها المعايير والقيم المشتركة بينهم.

هيكلة الجماعة Group Structure

من اجل تفهم أعمق لسلوك الجماعة لابد من مناقشة لهيكلية عناصر الجماعة التي تتضمن ما يلي:

أ- تركيب الجماعة:

إن سلوك الجماعة هو نتاج للسلوك الفردي فيها، فاحياناً نجد الإفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم، وبذلك تتكون الجماعة المتجانسة (Homogeneous) ، وفي أحيان أخرى تختلف إفراد الجماعة في احتياجاتها ودوافعها وشخصياتها، وبذلك تكون الجماعة المتغايرة الخصائص (Heterogeneous).

ب- المعايير السلوكية(Norms) :

هي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة، وهي التي توفر للفرد الأساس اللازم للتنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين، ومن اجل تفهم صحيح لتطور هذه القواعد، ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة، فلا بد من معرفة التالي:

1- إن الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائياً؛ بل تضع القواعد التي هي ذات فائدة وأهميه لها.

2- تطبق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء الجماعة بينما يطبق البعض الآخر على إفراد معينين.

3- تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل الأفراد في الجماعة.

4- تتفاوت القواعد من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.

جـ- الأدوار(Roles) :

هي السلوكيات المتوقعة للإفراد، وقد تعرف العلماء على ثلاثة أنواع من الأدوار وهي الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل الدورين السابقين، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك.

د- المنزلة(Status) :

هي وضع أو ترتيب الفرد في التنظيم أو الجماعة ولذلك فان هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص، ويرى الباحثون أن مرتبة الفرد تنبع عن طريق الوراثة أو عن طريق مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري.

هـ - الترابط (Cohesiveness) :

هي التقارب والتماسك في العلاقات بين إفراد الجماعة، وقد دلت الدراسات انه في حالات الترابط القوي فأن إفراد الجماعة يتكون لها دافع

البقاء في الجماعة، وذلك بعكس الحالات التي يتكون فيها ضعيفا حيث يميل الإفـراد إلى ترك الجماعة.

و- القيادة(Leadership) :

تعتبر القيادة من أهم العوامل (خصائص) في هيكلية الجماعة، إلا انه لا بد من الإشارة إلى وجود نوعين من القيادة:

- القيادة الرسمية، وهي التي تحددها سياسات التنظيم، وتعطي الفـرد حـق التـدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافئتهم وعقابهم وتقيمهم.
- القيادة غير الرسمية، وهي الدلالة على الشخص الذي يعطي السلطة من قبل إفـراد الجماعة أنفسـهم، لأنـه يمثـل قـيمهم ويسـاعدهم في تحقيـق أهـدافهم المشـتركة والتوصل إلى حلول مرضيه لمشـاكلهم، وعـادة مـا يكـون هـو الممثـل للجماعـة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعه أخرى.

هيكلة الجماعة في التنظيم Group Structure In The Organization

إن التنظيم كجزء من المجتمع الأكـبر يحتـوي عـددا مـن الجماعـات الصـغيرة التـي يصعب التعرف على أسباب تكوين الكثير منها، إلا إن بالإمكان التعرف على خمسـة أنـواع رئيسيه:

1- المجموعـات الوظيفيـة (Functional Group) : والتـي تعـرف عـادة بالمجموعات ألرسميه حيث يـتم تحديـدها بقـرار مـن السـلطة الرسـمية في التنظـيم، وان علاقتهما مع بعضهما البعض محدده وفقـاً لسياسـات الشركـة ونظـم قواعـد العمـل فيهـا، وهي التي تعبر عنها عادة أقسام الخريطة التنظيمية.

2- فرق العمل(Task Group) : تتكون عادة من اجـل انجـاز مهمـة أو عملاً أو مشروعاً محدداً، وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريـق، وقـد يتكون فريق العمل من إفـراد ينتمـون إلى أقسـام أو إدارات مختلفـة، فالشركـة التي تعمل في مجال صناعة الطائرات مثلاً، قد تجد ضرورة لتكوين فريق يختص

بعضهم بالتصميم وآخرون بالبناء وغيرهم بالفحص والاختبار لبعض الأجـزاء المعدنيـة مـن هيكل الطائرة. ...الخ.

3- فرق الميول والصـداقة(Interest & Friendship Group) : كثـيراً مـا تتكـون فرق بسبب ميول مشتركه بين إفرادها أو لصداقات قامـت بيـنهم، بمعنـى آخـر أن أعضـاء الفريق يرتبط باهتمامات مشتركه من المعتقدات أو الأنشطة، فالجماعة الوظيفية في شركه تجاريه مثلاً، قد تكون أيضاً فريق صداقه عندما يكون الأعضاء في رحلة صيد ترفيهية.

4- اللجان(Committees) : وهي فرق عمل مؤقتة يتم تشـكيلها عـادة لدراسـة موضوع أو موضوعات معينه، بالإضافة إلى العمل الرسمي الأصلي لكل عضو من أعضائها.

5- تربطهم مصلحه مشتركه وتـدفعهم هـذه المصـلحة إلى ألمطالبـه بهـا أو الـدفاع عنها، ولذا فان الجماعة غير الرسمية تمارس تـأثيراً ملموسـاً عـلى سـلوك أعضـائها في مكـان عملهم، وتتكون الجماعة غير الرسمية من القائد والإفراد المكونين لها.

أسباب تكوين الجماعة

من الأسباب الرئيسية التي تجعل الإفراد يدخلون في تكوين الجماعة هو وجـودهم قريبين مكانياً من بعضهم البعض في مكان العمل (Proximity) ، كما وان تكرار التعامل بين الإفراد يؤدي عادة إلى ظهور الجماعة، أيضاً تتكون الجماعة إذا وجـد شـخص لـه تـأثير قوي على عدد من الأشخاص يجعلهم ينضمون إلى ائتلاف فيما بينهم، وهنـاك سـبب آخـر يؤدي إلى تكوين الجماعة هو التشابه بين إفرادها.

وكما يقول المثل (الطيور على إشكالها تقع) فقد تكون الاعتقادات بين الإفراد هي التي جمعت بينهم، وان هناك خاصية سيكولوجيه، كالخوف مـثلاً،

وهي الشائعة بينهم وجعلتهم يلتفون في جماعه واحده، وبشكل عام فان انتماء الفرد إلى الجماعة يحقق له بعض المزايا الضرورية وأهمها ما يلي:

1- إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والفردية عند الشخص، الحاجة إلى الانتماء، كثيراً من الناس تفضل العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الاجتماعي بدلاً من الجهد الفردي، ولذلك فانه يحاول الانتماء إلى الجماعة، وينمي علاقته الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الإفراد الذين يشاركونه نفس القيم والمشاعر والأهداف.

2- المساعدة والمساندة الجماعية: يلعب انتماء الفرد إلى الجماعة دوراً مهماً في حياة الفرد النفسية، حيث أن مساندة الجماعة له يساعد في إزالة ما ينتابه من قلق وتوتر بسبب المشاكل التي يواجهها، حيث يستعين كل عضو بالأعضاء الآخرين، وتصبح الجماعة بذلك عوناً وسنداً للفرد، عند الوقوف معه وقفه جماعية للاعتراض أو لاتخاذ إجراء وقائي لحماية أعضائها.

3- الحصول على المعلومات: تعتبر الجماعة غير الرسمية وسيلة أساسيه لإشباع حاجة الفرد في الحصول على المعلومات، والإلمام بما يجري حوله من الأمور، حيث تعتبر مصادر المعلومات الرسمية قاصرة على إشباع حاجته في هذا المجال.

الجماعات غير الرسمية في التنظيم الرسمي Informal Groups In Formal Structure

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الإفراد أنفسهم عن المجتمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هنالك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها اثر ملموس على التنظيم الرسمي في النواحي التالية:

1- الاتصالات: إن شبكة الاتصالات غير الرسمية (Grapevine) تعطي فرصه للرئيس في التعرف على حقيقة مشاعر المرؤوسين ومواقفهم، كما أنها

وسيله تمكنه استخدامها في نشر الحقائق والمعلومات التي لا يريـد أن يتلقاهـا المرؤوسـون عن طريق شبكة الاتصال الرسمية.

2- الإنتاجية: كلما كان الفرد أكثر حرصاً على عضوية الجماعة كلما كان أكثر تمسـكا بقوانينها ومعاييرها، ومن هذه المعايير ما يعرف بالإنتاجيـة التـي تتعلـق بمسـتوى الإنتـاج الذي يجب أن يلتزم به جميع أعضاء ألمجموعه، ولن تقـوم الجماعـة غـير الرسـمية، إلا إذا شعرت بان الإدارة الرسمية تتفهم أهدافها ومصالحها.

خصائص الجماعة

1. لا توجد جماعة قوامها فرد واحد، بل لا بد لها مـن عـدة أفـراد، أي أن الجماعـة تبدأ من فردين أو أكثر، وقد اصطُلح على أن يتراوح أعضاء الجماعات الصغيرة إحصـائياً مـا بين فردين و30 فرداً، أما الجماعات الكبيرة فهي التي تزيد عن 30 عضواً.

2. يتفاعل هؤلاء الأفراد بعضهم مع بعض تفاعلاً هادفاً لتحقيق أغـراض أو أهـداف معينة، منها ما هو خاص ومنها ما هو عام.

3. إدراك الأفراد أنفسهم حقيقة أنهم أعضاء في جماعة؛ كأن يكونـوا أعضـاء في أسرة واحدة أو في فصل دراسي واحد، أو في فريق معين؛ فـإن هـذا الإدراك مـن شـأنه أن ينمـي لديهم الشعور بالنحن.

4. يعرف الأعضاء بناءً على عضويتهم في نوع الجماعة؛ فهذا عضو في نقابة الأطبـاء، وهذا عضو في فريق الكرة الطائرة. .. إلخ.

5. تنمو بين الأفـراد معـايير معينـة توجـه سـلوكهم (المعيـار هـو المعتقـد أو الـرأي التقييمي العام، الذي يحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من أساليب السلوك)، فالمعـايير التي تحكم سلوك أعضاء فريق كرة القدم، مثلاً، تختلف عـن المعـايير التـي تحكـم سـلوك عصابة من اللصوص.

6. يتصرف أعضاء الجماعة إزاء العوامل والظروف البيئية، التي تواجههم، تصرفاً معيناً قد يمكن التنبؤ به؛ فيمكن التنبؤ، مثلاً (بدرجة عالية من الاحتمال) بنوع تصرف أعضاء الأسرة، إذا ما واجهوا مشكلة عامة تمس كيان الأسرة ومستقبلها، كما يمكن التنبؤ (بدرجة عالية من الاحتمال) بتصرف أعضاء عصابة من اللصوص، إذا نافستهم عصابة أخرى في المنطقة.

7. يرتبط أعضاء الجماعة ببعضهم نتيجة اعتناقهم قيماً ومثلاً ومعايير خاصة، توجه سلوكهم نحو تحقيق أهدافهم العامة والخاصة. وهذا من شأنه تنمية الشعور بالنحن لديهم.

8. يجد أعضاء الجماعة أن انتماءَهم لها يحقق لهم الكثير من العوائد المادية والفوائد المعنوية.

9. لدى كل عضو في الجماعة إمكانيات ومصادر متعددة للقوة، وبناءً على تلك الإمكانيات والمصادر يشتركون معاً في تسيير وتوجيه أنشطة الجماعة، من خلال تنظيم متداخل الأدوار، ففي المدرسة توجد أدوار متعددة تكوّن التنظيم العام للمدرسة، منها دور المدرس والناظر والوكيل والعامل وغيرهم، وتنتظم هذه الأدوار بعضها مع بعض، بتوظيف ما لدى كل منهم من إمكانيات.

10. يدرك أعضاء الجماعة أنفسهم كوحدة واحدة، يربط بينهم الشعور بالنحن.

أهمية الجماعة

- إشباع حاجاته ككائن اجتماعي.
- مصدر معلومات للفرد.
- مقارنة الانجاز مع الآخرين.
- الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.
- توفر العائد النفسي (اعتراف بالأهمية والدور).

- توفر العائد المادي.

- تحقق للفرد أهدافاً يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

أنواع الجماعات داخل المنظمة

تنقسم الجماعات داخل المنظمة (أو الشركة) إلى نوعين أساسيين:

1- الجماعات الرسمية:

وتتمثل في تلك الجماعات التي يتم تكوينها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم باعتبارها الإطار الرسمي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة، مثلاً قسم التسويق أو إدارة التسويق هذه الإدارة تعتبر جماعة رسمية أصدرت إدارة المنظمة قراراً رسمياً بإنشائها.

2- الجماعات غير الرسمية:

وهي جماعات تتكون وتظهر بشكل تلقائي نتيجة وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها أو وجود شكل من أشكال الصداقة أو التقارب بين أعضائها، ولا تتدخل إدارة المنظمة في تكوين هذه الجماعات، وأيضاً يكون لهذه الجماعة الغير رسمية تأثيرها البالغ على تصرفات وسلوك كل فرد من أفرادها، ويوجد هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية وتساعدها في الوصول إلى أهدافها وأبرز هذه العوامل هي:

1- قيادة مناسبة:

فقائد الجماعة يمارس تأثيراً لا يمكن إنكاره على سلوكها وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهو الذي ينسق بين جهود الأعضاء ويوجه تلك الجهود بما يتفق مع الهدف، ويجب على القائد الكفء أن يتحلى ببعض الخصائص السلوكية، ومن أهمها:

- أن يكون صبوراً وقادراً على الإصغاء الجيد.

- أن يعطي الفرصة الكافية لكل عضو من أعضاء المجموعة ليعبر عن رأيه في حرية ووضوح.
- القدرة على تنمية الحلول البديلة للمشكلة من داخل المجموعة.
- عدم الإنفراد باتخاذ القرار، ثم فرضه على المجموعة.
- أن يكون مقتنعاً بأن كونه قائد للمجموعة لا يعني أن رأيه غير قابل للمناقشة بل عليه أن يقدم آراءه في شكل استفسارات لفتح باب الحوار والمناقشة.

2- مزيج مناسب من الأعضاء:

إن التجانس بين أعضاء المجموعة يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة فاعليتها، ويظهر التجانس في العمر والنوع ومستوى الثقافة.

3- درجة عالية من التعاون:

ترتبط درجة النجاح التي يمكن أن تحققها الجماعة بمستوى التعاون بين أعضائها، وتشير الدراسات والبحوث إلى أن الجماعات التي يرتفع فيها مستوى التلاحم بين أعضائها تتمتع بمستوى عال من الإنتاجية والرضا عن العمل.

4- الثقة المتبادلة:

من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى كفاءة العمل الجماعي مدى الثقة بين أعضاء الجماعة فإذا كان كل واحد منهم يثق في سلوك زملائه الآخرين وقدراتهم وكفاءتهم، فسيكون غير متردد في بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أهداف الجماعة معهم، أما إذا حل الشك محل الثقة فإن النتيجة من المنتظر أن تكون عكسية تماماً.

5- الحجم الأمثل:

يختلف الحجم المناسب من جماعة إلى أخرى تبعاً لحجم العمل المطلوب إنجازه، ومع ذلك تشير بعض الدراسات أن الجماعة التي يتراوح عددها بين

خمسة وسبعة أفراد هي التـي يمكـن أن تحقـق أعـلى درجـة مـن التفاعـل والـتلاحم بـين أعضائها.

الآثار السلبية للجماعات

من الآثار السلبية للجماعات، والتي يجب تلافيها للحفاظ على فاعلية المنظمة:

1- تشجيع البعض على التهرب من المسئولية:

حيث أن هناك بعض الأفراد ينتهزون فرصـة العمـل الجماعـي لإلقـاء العـبء عـلى الآخرين والتهرب من تحمل المسؤولية، وقد يسـاعدهم عـلى ذلـك عـدم وجـود تخصـيص واضح لما يجب أن ينجزه كل فرد في إطار العمل الجماعي.

2- تطابق التفكير والسلوك:

من بين الانتقادات الأساسية التـي يوجههـا الـبعض للجماعـات أن أعضـاء الجماعـة الواحدة يصبحوا متطابقين في السلوك والتفكير، فيتصرفون ويفكرون بـنفس الطريقـة، وفي الواقع إذا حصل ذلك فإنه يؤدي إلى قتل المبادأة الفردية، مما يضر بالفرد ذاته مـن ناحيـة وبإنتاجية الجماعة من ناحية أخرى فالفرد عادة يكون له رأيـاً متميـزاً، ولكـن أمـام اتفـاق المجموعة على رأي آخر حتى ولو كان خاطئاً قد يدفعـه ذلـك إلى التشـكك في رأيـه بـل في طريقة تفكيره ككل.

السلوك بين الجماعات Intergroup Behavior

نقصد بالسلوك بين الجماعات التفاعـل بـين مجمـوعتين أو أكـثر سـواء كانـت تلـك الجماعات تنتمي إلى وحدات رئيسيه متماثلة أو مختلفة، ففي أي حال، أن اهتمام الإداري ينصـب عـلى إن التفاعـل والأداء لتلـك الجماعـات يجـب أن يـؤدي إلى تحقيـق الأهـداف التنظيمية، ولذلك فانه من المفيد أن نقوم بشرح مختصر للعوامل التي تؤثر على الأداء بين الجماعات وصراع النفوذ بينها.

الأداء بين الجماعات

يتأثر الأداء بالمتغيرات التالية:

1 – حتمية المهمة: إن الجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا للمهمة التي تتكلف بها، يكون لها حضاً أوفر في أداء واجباتها على مستوى أعلى من الجماعات التي تفتقر إلى الوضوح في معلوماتها.

2 – أهداف الجماعة: لاشك أن كل جماعه لها أهدافها الخاصة، فأهداف إدارة التسويق التي تتمثل في زيادة المبيعات تختلف عن أهداف إدارة الإنتاج التي تتمثل في خفض تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك فقد تتفق أهداف الجماعات احياناً وتتضارب احياناً أخرى.

3- الاعتمادية: (Interdependence) وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من اجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، وقد أشار ثومسون إلى ثلاثة أنواع من الاعتمادية بين المجموعات هي:

أ- الاعتمادية المشتركة :(Pooled Interdependence) يتم هذا النوع من الاعتمادية عندما تكون الجماعات مستقلة عن بعضها إلى حد كبير، إلا إن كلا منها يؤثر كثيراً على الأداء الكلي للتنظيم، فالصيدلية ومركز الملفات وعيادة العيون مثلا إدارة مستقلة عن بعضها إلا إن كل منها يؤثر على أداء المركز الطبي بشكل عام.

ب- الاعتمادية المتتالية :(Sequential Interdependence) وتتم هذه العملية عندما يكون الناتج (Qutput)لإحدى الجماعات مدخلاً لجماعة أخرى، فإدارة البحوث وإدارة التصنيع ترتبط بمثل هذه العلاقة.

ج- الاعتمادية بالمثل :(Reciprocal Independence) وتتم هذه العلاقة عندما تكون مخرجات كل مجموعه مدخلان للمجموعة الأخرى، كما هو حال دائرة الصيانة في المطار فان مخرجاتها تصبح مدخلاً لإدارة العمليات.

العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة

أ. عوامل متعلقة بالفرد: إدراكه وفهمه / درجة إشباع حاجاته / ضغوط التنظيمات غير الرسمية المنتمي إليها / تعليمه. . الخ.

ب. عوامل متعلقة بالجماعة: سلوك الجماعة / قيودها / فرصها.

ج. عوامل متعلقة بالمنظمة وبيئتها الداخلية.

سياسات/ أنظمه/ قوانين / فلسفة الإدارة/ ظروف العمل / التقنية المتاحة / الإمكانات، النمط القيادي.

د. البيئة الخارجية للمنظمة وكل عناصرها/ أعراف / تقاليد / معتقدات دينيه / ثقافية / اقتصادية/ سياسية...إلخ.

أنماط السلوك الجماعي

1- تضع الجماعة معايير للعمل، الإنتاج أو السلوك (مقبول / مرفوض / مرغوب فيه/ غير مرغوب فيه).

2- يشترط في هذه المعايير:

- قبولها ووضوحها.

- ا ن هذه المعايير في غالب الأمر تكون في صالح المنظمة.

- يكون الوعي بها والالتزام بمقتضاها.

- قدرة الجماعة على فرض الالتزام بها عن طريق المكافأة والعقاب.

- الاتفاق على أهميتها بالإجماع.

- غالباً ما تتحقق هذه الشروط في الجماعات الصغيرة.

3- اتفاق الجماعة على هذه المعايير، قد يكون في غير صالح المنظمة، وقد يقف ضد تحقيق أهدافها، خاصة في حال:

- إذا ما رغبت المنظمة في تغيير هذه المعايير.

- إذا ما رغبت المنظمة في التطوير والتغيير بشكل عام.

إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي

أولاً: الايجابيات:

1. أكثر فهماً وتطبيقاً.
2. أكثر رشداً.
3. أكثر قبولاً.
4. يزيد من رضا العاملين.
5. يزيد من إبداع العاملين وتأهيلهم.
6. يساعد على اتصالات فعّالة.

ثانياً: السلبيات:

1. احتمال فرض رأي ما.
2. كثرة النقاش قد تؤدي إلى الخروج عن الهدف.
3. يأخذ وقتاً أطول من القرار الفردي.
4. قد يحمل معه بعضاً من سلبيات التفكير الجماعي (المجاملة – القطعية بسلامة القرار).
5. أكثر كلفة.

مفهوم العمل الجماعي

هو عمل إنساني بالدرجة الأولى يجتمع فيه مجموعة من البشر من اجل تحقيق أهداف معينة ويجمعهم رابط مشترك، إن أول دواعي العمل الجماعي في أي مجال من المجالات، هو إتاحة الفرصة لتوظيف الطاقات المختلفة، وصهرها في بوتقة واحدة، والخروج منها مجتمعة بمزيج مفيد يعود بالنفع على الجميع.

كيف تنشئ فريق العمل الجماعي

إن مهارة إنشاء فريق هي مهارة مهمة لفاعلية وكفاءة المدير أو رجال أعمال، وحتى لو كنت موظفاً عادياً لم تتقلد بعد منصباً إدارياً أو قيادياً، فإن فهمك لعمل الفريق سوف يجعل منك موظفاً أكثر كفاءة وسيمنحك ميزة إضافية على نظرائك، ينجح إنشاء الفرق عندما يستطيع هذا الفريق إنجاز شيء أكبر، وعندما يعمل هذا الفريق بكفاءة أكثر، مما يفعله مجموعة من نفس الأفراد يعمل كل منهم على حده، هناك عاملين مهمين لإنشاء فريق عمل ذو أداء عالي هما:

1- تنوع المهارات والشخصيات داخل الفريق، والتي فيها يستغل الأفراد نقاط القوة التي يتمتعون بها وفي نفس الوقت يعوضون نقاط الضعف للآخرين، حيث يكملون بعضهم البعض.

2- كل جهود الفريق توجه لنفس الأهداف المحددة، أي أهداف الفريق، وهذا يعتمد بصورة أساسية على جودة الإتصال داخل الفريق والإنسجام في علاقات أفرادها، في واقع الحياة نادراً ما ينجح العمل كفريق في ظل غياب الجهود والنشاطات التي تسبق إنشاء الفرق.

فهناك مساحات كبيرة للمشاكل والمعيقات، فمثلاً الإختلاف في السمات الشخصية بدلاً من أن تكون مكملة وموازنة لبعضها البعض قد ينجم عنه صراعات، والأسوأ أنها قد تتطور وتتفاقم، لأن بعض الأشخاص من أصحاب السمات المتشابهة قد يتصارعون في السلطة والسيطرة في مجال معين، وقد تنعدم الثقة والإنفتاح مما يعيق الإتصال، ويقود إلى فقدان التنسيق لجهود الأفراد، والكثير من المشاكل، هذا هو السبب الذي يجعل كل فريق بحاجة إلى قائد كفء يدير دفتها، ويكون قادراً على التعامل مع كل القضايا التي قد تعترض مسيرة ذلك الفريق.

ومن النصائح والأساليب لإنشاء وإدارة فريق العمل:

1- إسمح لأعضاء فريقك بإكتساب الثقة والإنفتاح بين بعضهم البعض أثناء نشاطات وبناء أحداث الفريق، وإمنحهم الفرصة في المزيد من النشاطات الإجتماعية ليتفاعلوا مع بعضهم البعض، في جو يشجع الإتصال المنفتح، مثلاً في وقت غداء جماعي في أحد أيام الأسبوع.

2- تأكد أن أهداف الفريق واضحة في مجملها ومفهومة تماماً ومقبولة من كل أعضاء الفريق.

3- وزع أركان الثقة مع أعضاء فريقك عن طريق قضاء وقت معهم، وفي جو من الثقة والصراحة، وكن مخلصاً لموظفيك، إذا أردت منهم أن يفعلوا نفس الشيء معك.

4- تأكد أن هناك وضوح تام في مسئولية كل فرد، وتجنب التداخل في السلطات.

5- بالنسبة للقضايا التي نادراً ما تحقق إجماع وإلتزام الفريق، حاول إشراك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار.

6- لا تحصر نفسك بالتغذية المترجعة السلبية، كن منصفاً، وكلما سنحت الفرصة، قدم تغذية مرتجعة إيجابية كذلك.

7- كن فطناً بالقضايا الشخصية، وتعرف عليها باكر وتعامل معها بالكامل

8- لا تضيع أية فرصة مواتية لتفويض مرؤوسيك، أشكر وأظهر الاحترام لمن يحقق إنجازاً.

9- عند إدارة الفريق تأكد أنه ليس هناك ما يعيق الإتصال، وأنك وأعضاء الفريق على علم تام بالمجريات.

الأهداف والفوائد من بناء فرق العمل

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في الآتي:

1- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة، وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

2- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

3- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

5- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

6- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

7- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

8- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

9- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط، ووضع الأهداف.

أما الفوائد التي يتم جنيها من بناء فرق العمل تتمثل فيما يلي:

1. الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
2. خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
3. استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.
4. زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

5. إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
6. الحد من الصراعات.
7. تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
8. توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
9. تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
10. التفويض الفعال من قبل المدراء.

مواصفات فريق العمل الجماعي المتميز

1. وجود درجه عاليه من الثقة بين الأعضاء.
2. سهولة الإتصال بين الأعضاء.
3. الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
4. وضوح الرسالة والأهداف للفريق.
5. الإخلاص.
6. سيادة جو من احترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق، واعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الإيجابية لدى الفريق.
7. سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى القرارات.
8. تحمل المسؤولية من قبل الأعضاء.
9. العمل في جو مريح وغير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون للوصول إلى الهدف لا على المنافسة.
10. الحرص على الصفاء القلبي في حالة اختلاف الرأي، وان لا يستدرجنا ذلك إلى ترك العمل أو العمل ضد بعضنا البعض.

11. محاوله الرفع من مستوى الفريق من حيث الكفاءات وتنميه المهارات.

12. محاوله البحث على أرضيه مشتركه بين الأعضاء.

13. يعمل بإبداع.

14. التزام الجميع بتنفيذ القرار.

أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

1- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.

2- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت.

3- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

1- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق، وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

1. تدريب العاملين على المهارات.
2. اختيار الأعضاء الجدد.

3. تحديد مستويات الأداء.

4. تحديد الموازنات المطلوبة.

5. وضع جداول العمل.

6. حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

7. الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

إن الغرض الأساسي من استخدام هـذا النـوع مـن الفـرق يكـون لتحقيـق الابتكـار، والسرعـة، والجـودة وخفـض التكلفـة وإشـباع حاجـات تقـدير الـذات والنمـو والحاجـات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكـل التنظيمـي، إذ أن بالغالب ما يتم الاسـتغناء عـن الصـف الإشرافي الأول، حيـث أن كثـيراً مـن أعـمال هـذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، فمثلاً كانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خـط التجميـع بحيـث يـؤدي بواسـطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

2- فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل مـن مـديري الإدارة العليـا، وتقـوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئـة الخارجيـة، ويـؤثر أداء هـذه الفـرق عـلى فاعليـة المنظمة، نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر مـن اعتبـار أنفسهم أعضاءً في الفريق، ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

1- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التـداخل بـين هـذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

3- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

4- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

3- فرق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

4- فرق دوائر الجودة:

إن فرق دوائر الجودة يطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) ، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات، ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

5- فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

6- فرق العمل الموجّهة ذاتياً:

هـي عبـارة عـن مجموعـة مـن الأفـراد الـذين لـديهم القـدرة عـلى إدارة وتوجيـه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء مـن وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسـؤولين عـن عمليـة متكاملـة، وتتـوفر لـديهم المهـارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة، ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها:

- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- الارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات.
- إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة.
- توفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

7- فرق العمل الافتراضية:

لقد ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القـرن المـاضي وبدايـة القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقـوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمهـا المعرفـة والخـبرة والمعلومـات، ومـن مزايا هذه الفرق:

- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.
- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق، وإتمام الأعمال واتخاذ القـرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع مـن التفاعـل والاتصـال بـين أعضـاء الفريـق حـدود الزمـان والمكان.

أسباب فشل العمل الجماعي داخل الفريق وكيفية علاجها

1. عدم القدرة على التواصل بين أعضاء الفريق.
2. عدم تحمل المسؤولية.
3. التعصب للرأي الشخصي.
4. قيام بعض الأعضاء بالعمل كاملاً.
5. عدم وضع أعضاء الفريق في المهام المناسبة.
6. عدم وضوح الهدف لدى الأعضاء.
7. عدم إستيعاب دور القائد لدى الأعضاء.
8. عدم إلتزام الأعضاء بالمهام.
9. تقديم المهام ناقصة من قبل الأعضاء.
10. عدم الإلتزام بالمواعيد.
11. عدم ترتيب الأولويات.
12. تقسيم الفريق إلى أخيار وأشرار.
13. عدم وجود المرونة داخل الفريق.
14. عدم تقدير الآخرين وإحترام إمكانياتهم وتفكيرهم.
15. عدم تحمل النقد البناء.
16. عدم تعدد الآراء.
17. اجتماعات غير فعاله.

18. تنافس غير شريف بين الأعضاء.

19. أحلام وأهداف مستحيلة.

20. كلمه أنا حر في العمل الجماعي والإعتقاد بأنه غير ملزم بأي واجبات.

أما كيف نعالج مشاكل العمل الجماعي، فيشمل:

1. الدراية بمهارات إدارة الاجتماعات الفعالة.
2. تحسين عبارات ردود الأفعال.
3. الحسم واتخاذ قرارات.
4. تشجيع التواصل الفعال.
5. علاج بعض أمرض الفريق.
6. وجود جدول أعمال مع توضيحه.
7. الاستنطاق.



الفصــل الخامــس

الهيكــل التنظيمــي

الهيكـــل التنظيمـــي

مفهوم الهيكل التنظيمي

إن Richard M.stears يرى أن الهيكل التنظيمي هي:

الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً، والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

وأما Hall فقد عرف الهيكل التنظيمي على انه:

المحصلة التي تتفاعل بين عنصرين أساسيين هما الإطارContexte ، والنماذج Lisign، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة، كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية، أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.

أو هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للشركة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.

وظائف الهيكل التنظيمي

يؤدي الهيكل التنظيمي إلى ثلاث وظائف رئيسة وهي:

1- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة(الهيكل التنظيمي يقرر، ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.

2- يساعد الهيكل التنظيمـي عـلى تقلـيص الاختلافـات بـين الأفـراد إلى أدنى درجـة ممكنة.

3- تحقيق مخرجات / منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

من أهم العوامل أو المتغيرات التي تـؤثر بـدرجات متفاوتـة في الهياكـل التنظيميـة للشركات، ومن ابرز هذه العوامل:

1- الحجم Size: يعد الحجم من المتغيرات الموقفية للشركات، وقـد تتعـرض بعـض الشركات إلى إمكانية زيادة حجمها سواء من خـلال زيـادة موجوداتهـا الرأسـمالية، أو مـن حيث زيادة عدد العاملين أو زيادة حجم مبيعاتها، والتغير في الحجم يتطلب إعادة النظـر في الهيكل التنظيمي الحالي حتى يسـتوعب التغـيرات الحاليـة والمسـتقبلية، ويعـاد توزيـع السلطات والمسؤوليات وفقاً لهذه التطورات.

2- الموارد Resources: تشتمل الموارد عـلى الإمكانيـات الماديـة والبشريـة والماليـة التي تمتلكها الشركة خلال الفترة الحالية، وما تتوقعه من نمو وتطور في هذه الموارد، فزيادة الموارد يعني القدرة على النمو والتوسع وإمكانية دخول أسواق جديدة أو إنتـاج منتجـات جديدة أو فتح فروع إضافية للشركة، وهذا يعني أن تغيراً ما قد حدث في قـدرات الشركـة، وعندها ينبغي أن يطور أو يغير الهيكل التنظيمي استجابة لهذه المعطيات.

3 – الإستراتيجية Strategy: تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غايـة معينـة، وهــي تصف طرق التنظـيم لتحقيـق الأهـداف الإسـتراتيجية، وهــي بـذلك تشـتمل عـلى تحديـد البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتقديم تلـك البـدائل باسـتخدام معـايير معينة واختيار البدائل أو مجموعـة البـدائل التـي توصـل المنظمـة نحـو تحقيـق أهـدافها الرئيسية.

4- البيئة Environment: تشتمل البيئة العامة والتنافسية للشركات والمنافسين، وتتصف هذه المتغيرات بعدم الاستقرار في تأثيرها على رسالة الشركة وأهدافها وسر نجاح الشركات وبقائها هو في أن تعمل على خلق التكيف والمواءمة مع هذه المتغيرات، وأن تستجيب لمعطياتها، لذلك فإن أي تغير حاد في هذه المتغيرات أنما يتطلب إجراء التغير المناسب في الهيكل التنظيمي للشركات.

5 – أسلوب الإدارة وقيمها Values & Management Style:

تتمثل الأساليب الإدارية التي تعتمدها الإدارة في الجوانب التنظيمية للشركات بالتعدد والاختلاف، وأن أي تغيير يحدث في الأسلوب الإداري وفقاً لمعطيات معينة يساهم في تغيير الهيكل التنظيمي، فالانتقال من الأسلوب المركزي إلى الأسلوب الديمقراطي يتطلب استحداث وحدات تنظيمية، وبالتالي إحداث تغير في الهيكل التنظيمي.

6 – التكنولوجيا Technology: تعرف التكنولوجيا على أنها خليط أو توليفة من المعدات والوسائل والمعرفة وطرق العمل والتي تمكن المنظمة، وتساعدها على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات محددة.

أنواع الهياكل التنظيمية

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

أ - الهياكل التنظيمية الرسمية :وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية :هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت (ألتون مايو) في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءً من وقتهم في أداء

أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية:

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي، فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.

2- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

3- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة، قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

4- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان، وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرف

بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة

تصميم الهيكل التنظيمي واهم خطواتها

يعبر مفهوم التصميم التنظيمي على انه عن الهيكل التنظيمـي النـاتج عـن قـرارات ونشاطات المديرين، كما يتكامل التصميم الجديد المقترح مـع الوظـائف السـت الجديـدة، ويتضمن التصميم الناتج أقسام أربعة رئيسية أو مراكز هي:

1- مركز المعرفة/ التعليم: وتكـون القضـية الأساسـية لهـذا القسـم هـي: مـا هـي حاجتنا لمعرفة إنتاج أو توزيع خدمات أو منتجات ذات مستوى عالمي؟.

2- مركز العلاج والتطوير: وتكون القضية الخاصة لهذا المركز هي: الكيفية التي بها نساعد الموظفين على حل الأزمات والمشكلات التي يأتون بها إلى المنظمـة؟ وأيضـاً الكيفيـة التي بها نساعد المنظمة لعلاجها على نحو متكامل من الاختلاف الوظيفي للنظام والتطوير منها لتصبح نظام صحيح؟.

3- مركز خدمي وروحي عالمي: وتكون القضية الأساسية لهـذا المركـز هــي الكيفيـة التي يكون بمقدور المؤسسة استخدام مصادرها للتطوير، ليصبح مجتمع وعالم أكثر صحة؟.

4- مركز عمليات: وتكون القضية الأساسية لهذا المركز هي الكيفية التي بهـا ننفـذ ونشغل الصناعات والخدمات لتكون بمستوى عالمي.

مكونات تصميم الهيكل التنظيمي

1- الظروف البيئية المحيطة بالشركة.

2- مكان عملها.

3- مدة حياتها.

4- درجة التخصص اللازمة لها.

5- القدرات الإنسانية التي تحتاجها.

6- نوعية التكنولوجيا التي تم استخدامها.

7- حجم الشركة أو المؤسسة.

أما خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

1- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية والثانوية للمؤسسة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- تحديد الأعمال والنشاطات.

3- تحديد المستويات الإدارية مع الأخذ بعين الاعتبار نطاق الإشراف بمعناه المرن الذي يتفاعل مع طبيعة الأعمال ونوعية التخصص.

4- تحديد الوصف الوظيفي بشكل كامل مع تحديد جميع الأعمال بصورة واضحة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

5- تحديد علاقات العمل بين مختلف الأقسام والإدارات مع تحديد طرق الاتصالات بينهم.

6-تجميع الأعمال والنشاطات الوظيفية المشابهة في أقسام وإدارات، ومن ثم إسناد إدارة كل منها إلى مدير، أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة.

نماذج التصميم التنظيمية

تعتبر الثلاثة نماذج للتصميم التنظيمي الموصوفة في هذا القسم هي أفكار مهمة بالنظرية والتمرين للإداريين، ونسبة لأهميتهما فقد تلقى اهتمام نظري وعملي، وعلى الرغم من إيجاد العديد من المتغيرات على هذه النماذج الثلاثة بشكل عملي، فإننا سوف نركز على العناصر الأساسية منها، وهي الميكانيكية والعضوية والمصفوفة للتصميم التنظيمي:

1- النموذج الميكانيكي:

هو نوع من التصاميم التنظيمية التي تؤكـد عـلى أهميـة الإنتـاج والتأهيـل، وهـي مشكلة ومكونة على مستوى عال من المركزية معقدة، لقد كان هنالك كتـاب أدبي بـالقرن التاسع عشر يضع اعتبار لمشكلة تصميم هيكل لمنظمة، وهـي لعـدد واحـد مـن الأنشـطة الإداري، وتضمن التخطيط والسيطرة، وقد كان هدف الكتاب هو التعريف بالمبـادئ التـي قد توجه المديرين في أداء الأنشط، وقد أوضـح الكاتـب هيـنري فـايول وهـو مـن الكتـاب الأوائل بتلـك الحقبـة عـدد مـن المبـادئ التـي وجـدها ذات نفـع في إدارة منـاجم الفحـم والشركات بفرنسا. وقد تعاملت بعض مـن مبـادئ فـايول مـع الوظيفـة الإداريـة الخاصـة بالتنظيم والتي قد كان أربعة منها ذات علاقة بعملية استيعاب نموذج الميكانيكية الخـاص بالتصميم التنظيمي.

- مبدأ التخصص:

لقد أوضح فايول أن التخصـص هـو أفضـل السـبل لاسـتخدام الأفـراد ومجموعـات الأفراد، وفي زمن كتابات فويل، لم يتم تعريف الحد الخاص بالتخصص. وقـد نشرت الطـرق العلمية للإدارة عدد من الطرق الخاصة بتنفيذ تخصيص العمل، وقد أكـدت هـذه الطـرق مثل مقاييس العمل والدراسات الخاصة بالحركة والوقت على الأبعاد التقنية للعمل.

- مبدأ وحدة الاتجاه:

يجب أن يتم تجميع الوظائف تبعاً للتخصص، حيث يجـب تجميـع المهندسـين مـع المهندسين والبائعين مع البائعين والمحاسبين مع المحاسبين، ويكون الأساس التقسيمي الـذي ينفذ لحد كبير هذه العملية هو الأساس الوظيفي.

– الأساس الخاصة بالسلطة والمسؤولية:

لقد اعتقد فايول أن المدير يجـب أن يكـون منتـدب عـلى نحـو كـاف للسـلطة ليؤدي المسئوليات المحددة، ونسبة لكون المسؤوليات المحددة الخاصة بالمديرين عـلى

المستوى الأعلى هي أكثر أهمية بالنسبة لمستقبل المنظمة عن تلك الخاصة بالإدارة الـدنيا، فإن تطبيق المبدأ سوف يقود حتمياً إلى السـلطة المركزيـة، وتكـون السـلطة المركزيـة هـي الناتج المنطقي ليس فقط لأن المسئوليات الخاصـة بـالإدارة العليـا هـي أكـبر، ولكـن أيضـاً نسبة لأن العمل على هذا المستوى هو أكثر تعقيداً وعدد المـوظفين أكـبر، وتكـون العلاقـة بين النشاطات والنتائج بعيدة عن بعضها البعض.

- المبدأ الخاص بالحلقة القياسية:

تكون النتيجة من تنفيذ الثلاثة مبادئ السابقة هي حلقة متسلسـلة مـن المـديرين من أولئك الذين لديهم سلطة مطلقة إلى الذين من أولي الرتب المتدنية، وتكـون السلسـلة القياسية هي الطريق بالنسبة لكل الاتصالات الرأسية بالمنظمة، وعليه، يجـب أن تمـر كـل الاتصالات من المستوى الأقل بالمنظمة خلال كل مدير رئيس بالسلسـلة، وينـتج عـن ذلـك مرور الاتصال من الأعلى إلى التابعين إلى أن يصل إلى المستوى الصحيح.

وعلى الرغم من أن لكل مسهم أسهام فريق فأنه أيضاً له تدخل شـائع، فقـد شـارك العديد من الكتاب مثـل مـووني وريـلي وفوليـت اورويـك بالهـدف الشـائع، وهـو الخـاص بتحديد المبادئ التي من الواجب أن توجه التصميم والإدارة الخاصة بالمنظمة، وسوف لـن يتم ذكر جميع إسهاماتهم الفردية هنا، وعليه، فأنك سـوف تراجـع الأفكـار الفرديـة، فقـد أسهم ماكس ويبر إسهام مهم للنموذج الخاص بالميكانيكية، فقد وصف التطبيقات الخاصة بالنموذج الميكانيكي، وقد اخترع مصطلح البيروقراطية.

– البيروقراطية:

تكون لدى البيروقراطية العديد من المعاني، وقد كـان التعريـف السـائد هـو المفهوم العلمـي السـياسي للحكومـة المحـدد مـن قبـل المكاتـب إلا أنـه يـتم دون مشاركة المحكوم، وبالنسبة لمصطلحات لإيمان تعني البيروقراطيـة النتـائج السـلبية

بالنسبة للمنظمات الكبيرة مثل الشريط الأحمر الكثير الاستخدام والتأخير بإجراء المعاملات والإحباط العام، وتعني البيروقراطية بكتابات واكس ويبر هي الطريقة المحددة لتنظيم النشاطات الكلية. وقد عكس رغبة ماكس بالنسبة للبيروقراطية الطرق الخاصة بتطوير المجتمع للتسلسل الهرمي للسيطرة، بحيث تسود مجموعة واحدة كل المجموعات الأخرى، ويتضمن التصميم التنظيمي أن يسود حس السلطة حيث تشمل السلطة على الحق الوحيد بالطاعة من الآخرين، وقد قاده بحثه عن الأشكال الخاصة بالسيادة التي تتطور بالمجتمع إلى دراسة شكل البيروقراطية.

ويكون شكل البيروقراطية تبعاً لويبر هو:

أعلى من أي شكل من الأشكال الأخرى من حيث الانضباط والاستقرار والتماسك الخاصة بالنظام ومصداقيته، وهو بذلك الذي يعمل على أمكانية حدوث نتائج حسابية ذات مستوى عال بالنسبة لمديرين المنظمة وإلى أولئك الذين على علاقة بها، ويتم مقارنة البيروقراطية بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما يتم مقارنة الإنتاج بالماكينات والطرق التقليدية، وتدور هذه المعاني حول جوهر النموذج الآلي بالنسبة للتصميم التنظيمي.

كما سوف يتم تصميم كل النشاطات إلى وظائف متخصصة وعلى مستوى عال، ومن خلال التخصص، يصبح حامل الوظيفة خبير بوظيفته وقد تحتفظ الإدارة به كمسئول عن تأثير الأداء على واجباتهم.

ويتم أداء كل نشاط تبعاً لنظام من القوانين المجردة لضمان الاتساق والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، ويكون المنطق الخاص بالممارسة هو قدرة المدير على التخلص من الشخص فيما يخص أداء النشاط تبعاً للاختلافات بين الأفراد.

ويتم ترك مهمة محاسبة كل موظف بأي من مكاتب المنظمة على شخص واحد هو المدير، ويحتفظ المديرون بسلطتهم نسبة لخبرة المعرفة ونسبة لإنتدابه من قبل الإدارة العليا للتسلسل الهرمي، حيث تكون هنالك سلسلة متصلة من الأوامر.

ويصل كل موظف من موظفي المنظمة مع الموظفين الآخرين والعملاء على شكل غير شخصي ورسمي حيث يحفظ مساحة اجتماعية مع التابعين والعملاء، ويكون الغرض من هذه الممارسة هي ضمان عدم تداخل المصالح الشخصية مع مهمة أنجاز الواجبات الخاصة بأهداف المنظمة.

كما أن التوظيف بالمنظمة البيروقراطية يقوم على المؤهلات الفنية وعليه يتم حمايتها ضد الطرد الاستبدادي، وتقوم الترقيات على نحو مشابه على الرتب والإنجازات التي قد تم تحقيقها، ويتم النظر إلى العمل بالمنظمة على أنه نشاط لفترة طويلة من الزمن وعليه يتم زرع درجة عالية من الوفاء بين الأطراف.

وتصف هذه الصفات الخاصة بالبيروقراطية نوع المنظمات التي اعتقد فايول أنها الأكثر فاعلية. وقد شرح كلاً من (فايول) و(ويبر) ذات النوع من المنظمة وهي التي تكون وظيفتها، مثل الماكينة في إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة على شكل فاعل. وبذلك يصف المصطلح على نحو واضح (الميكانيكية) مثل هذه المنظمات.

ويحقق النموذج الميكانيكي مستويات عليا من الإنتاج والفاعلية نسبة للصفات التي يتميز بها هيكله، فيما يلي:

- نظام يتصف بالتعقيد نسبة لتأكيد على التخصيص بالعمالة.
- نظام مركزي على مستوى عال نسبة لتأكيده على السلطة والمحاسبة.
- نظام تكويني على مستوى عال نسبة لتأكيده على الوظائف كأساس للأقسام / الإدارات.

- تؤثر الصفات والممارسات التنظيمية على النموذج التنظيمي الأكثر استخداماً.

وقد كانت من أكثر الشركات نجاحاً في ممارسة النموذج الميكانيكي هي يونيتد بارسل سيرفيسز UPS . فقد كانت الشركة في منافسة شديدة مع مكتب البريد الأمريكي في مجال توزيع الطرود الصغيرة، وعلى الرغم من كون مكتب البريد الأمريكي لا يدفع أي ضرائب، استطاعت يونيتد بارسل سيرفيسز UPS المنافسة والنجاح في ضغطها بتأهيل الخدمات، فقد أنجزت أهلية كبيرة من خلال الخلط بين العمل الاتوماتيكي والتصميم التنظيمي، وقد كانت كلا من صفتي التخصص، والشكل من الصفات المميزة للهيكل الخاص بها، وتستخدم يونيتد بارسل سيرفيسز UPS وظائف معرفة على شكل واضح وسلسلة أوامر معروفة المعالم، وقد كانت الوظائف تتراوح بين مغسلي الشاحنات وطاقم العمل بالصيانة وحتى الإدارة العليا على شكل تسلسل وظيفي هرمي يحتوي على ثمانية مستويات، وتمكن الدرجة العالية من التخصص الإدارة من استخدام العديد من أشكال التقارير المكتوبة، مثل التقارير اليومية التي تسجل عروض الأسعار والأداء الخاص بكل موظف، وتكون كل السياسات والممارسات الخاصة بالشركة كتابية وتكون جميع القرارات الخاصة بالتشغيل والترقية بها روتينية استشارية.

ويكون لدى يونيتد بارسل سيرفيسز UPS أكثر من ألف مهندس صناعي بجدول رواتبها، وتكون مهمتهم الوظيفية الأولى هي تصميم وظائف ووضع مقاييس تحدد الطريق التي يؤدي بها موظفو يونيتد بارسل سيرفيسز UPS عملهم، كمثال، يأمر المهندسين السائقين أن يذهبوا إلى باب العميل بمعدل ثلاثة أقدام بالثانية والطرق على بابه، تعتقد الشركة أن المقاييس هي ليست فقط الطريقة للحصول على الفاعلية والإنتاج بالعمل، إلا أنها تمنح الموظف التغذية

الراجعة المهمة عن كيفية أداء العمل، على كل حصلت الشركة على شهادة لاستخدامها النموذج الميكانيكي.

2- النموذج العضوي:

وهو التصميم التنظيمي الذي يؤكد على أهمية التكيف والتطوير، حيث يعتبر نظام غير رسمي، وغير مركزي وبسيط إلى حد كبير، ويقف النموذج العضوي للتصميم التنظيمي على خط متناقض مع النموذج الميكانيكي نسبة لاختلاف الصفات والممارسات التنظيمية، ويعتبر الاختلاف الأكثر وضوحاً بين النموذجين هو ترتيب معايير التأثير المختلفة التي تبحث عن التضخيم، وفي حين يبحث النموذج الميكانيكي عن زيادة معدلات الفاعلية والإنتاج، يبحث النموذج العضوي عن الزيادة من معدلات الرضا والمرونة والتطوير.

وتكون المنظمة العضوية مرنة بالنسبة لمتطلبات البيئة المتغيرة نسبة لتشجيع تصميمها للاستغلال الأكبر للطاقات البشرية، ويتم تشجيع المديرون على التكيف مع الممارسات التي تعمل على فتح المجال للدافعية البشرية من خلال تصميم الوظائف التي تؤكد على النمو والمسؤولية الشخصية، وتكون عمليات اتخاذ القرار والسيطرة ووضع الأهداف غير محورية، ويتم استخدامها على نحو مشترك من قبل كل مستويات المنظمة، وتجري عملية الاتصال خلال المنظمة، وليس فقط خلال سلسلة الأوامر التي تكون، ويقصد من هذه الممارسات هو تنفيذ افتراض أساسي بالنموذج العضوي الذي يوضح أن المنظمة تظل مؤثرة إلى المدى الذي يكون به هيكلها يضمن القدرة القصوى التي تكون بكل التفاعلات وبكل العلاقات مع المنظمة، وسوف يكون لكل فرد في ضوء خلفيته وقيمه ورغباته وتوقعاته، سوف يرى الخبرة على أنها داعمة حيث يكون الشخص الذي يؤسس ويحافظ على الثروة الشخصية والأهمية".

ويكون لدى التصميم التنظيمي الذي يمنح الأفراد بالإحساس بالقيمة الشخصية والدافعية وتسهيل الرضاء والتطوير بالمميزات التالية:

- بسيط نسبياً نسبة لعدم تركيزه على التخصص وتركيزه على زيادة مستوى الوظيفة.
- نظام غير محوري نسبة لتركيزه على انتداب السلطة وزيادة العمق الوظيفي.
- نظام غير رسمي نسبة لتركيزه على المنتج والعميل، كأسس للتقسيم إلى أقسام/إدارات.
- يكون (رينسيس ليكرت) المتحدث والمطور من الأفكار التي تدعم التطبيقات الخاصة بالنموذج العضوي. - قد قادت دراساته بجامعة ميتشيغن إلى الجدل بأن المنظمات العضوية تختلف بشكل واضح عن المنظمات الميكانيكية وذلك بعدد من الأبعاد الهيكلية.

وتمتلئ الموضوعات المكتبية بالتقارير عن الجهود الخاصة بتنفيذ التصميمات العضوية بالمنظمات الحقيقية، وقد كتب ليكرت نفسه تقارير العديد من الدراسات، وقد تلقت إحدى المنظمات اهتمام كبير نسبة لجهودها في تنفيذ المبادئ العضوية، وهي شركة ثرفينت المالية للوثيرنز وهي شركة تعمل على تشغيل صناديق تأمين وأعمال تجارية كبيرة، وقد حولت هذه الشركة من النظام الميكانيكي للمنظمة إلى النظام العضوي في إطار جهودها الحثيثة للاستفادة من مفهوم فريق العمل ذاتي الإدارة، وقبل إجراء عملية إعادة التنظيم، فقد تم ترتيب الشركة لتعمل على النظام الميكانيكي تبعاً للوظائف التقليدية الخاصة بصناعة شركات التأمين، وقد تم على ذلك تدريب الموظفين على التعامل مع عمليات المعالجة ، وكتابة التقارير والتقييم، وامتيازات الخدمات الوظيفية الأخرى، وقد نتج عن التخصص مستوى فاعلية كبير في التعامل مع العملاء الذين هم بحاجة

إلى اهتمام من أي من الوظائف، إلا انه عند الانخراط بالوظائف المتعددة للعمل، توقفت المنظمة عن العمل.

وقد اكتشفت إدارة الشركة الفوائد الحيوية لتأسيس فرق عمل تكون قادرة على التعامل مع كل التفاصيل الخاصة بمعاملات العميل، سواء أكانت صحية أو لحياته أو التأمين الخاص الموت، ويتضمن فريق العمل على الأفراد الذين كانوا ذات مرة مسؤولين عن الوظائف، وقد أصبحوا الآن مسئولين عن العملاء والمبادرة حيث كانوا فقط بحاجة إلى دفعة من الإدارة، وكنتيجة للافتراض الخاص بمسؤولية فريق العمل عن إدارته، فقد تم إلغاء ثلاثة مستويات إدارية من المنظمة، وعليه، أصبحت المنظمة الآن أبسط وأكثر لا محورية من ذي قبل وبذلك تكون أكثر عضوية وأقل ميكانيكية.

وقد نفذت الشركة أيضاً مصطلح خاص بتعويض الموظفين وقد سمته بمصطلح التعويض مقابل المعرفة" في إطار تشجيعها الموظفين في أن يتبنون نظام عمل جديد، وعليه، فإن الشركة تدفع علاوات للموظفين في مقابل الحصول على معرفة إضافية تمكنهم من التحسين من الأداء بالعمل، وفي ضوء صياغة التنظيم العضوي لشركة ثرفينت المالية للوثيرنز، احتاج الموظفين إلى التعليم ليس فقط المعرفة الفنية الجديدة ولكن أيضاً معرفة التفاعل الشخصي الجديد نسبة لعملهم المشترك الحيوي مع باقي أعضاء الفريق، وذلك لإنجاح التصميم التنظيمي الجديد.

ويكون لكلاً من النموذجين الميكانيكي والعضوي مميزاتهما ومساؤهما، حيث يتميزاً بأنهما قد يكون عنصري نجاح تبعاً لظروف العمل المحيطة، ويكون لمصفوفة التصميم التنظيمية قدرة خاصة على إجراء تغيير نسبة لاستغلالها المميزات الخاصة بالنماذج الميكانيكية، وبالتالي التقليل من المساوئ الخاص بهما.

3- نموذج المصفوفة:

وهو تصميم تنظيمـي يكـون عـلى تصـميم قـائم عـلى المنـتج أو المشروع لتصـميم وظيفي قائم أصلاً، يحاول التصميم التنظيمي لنمـوذج المصـفوفة زيـادة الطاقـة القصـوى للطاقات والتقليل من جوانب الضعف لكلا من الأسس الوظيفيـة وتلـك الخاصـة بـالمنتج، وبلغة المصطلحات العملية، يتكون التصميم المصفوفي من الأسس التقسيم التي تقوم عـلى الوظيفـة أو المنـتج، وكمثـال تعتـبر شركـات، مثـل امريكـان سـياناميد وافكـو وكاربونـدم وكاتيربيلر تراكتـور وهيـوز ايركرافـت وأي تي تي ومونسـاتو الكيميائيـة وشركـة الكاشـيرات الوطنية وبرودينشال للتـأمين وتي دبليـو أر وتكسـاس للأجهـزة، هـي قليـل مـن كثـير مـن الشركات الأمريكية التي تستخدم نظام المصفوفة، ويشمل القطاع العام وكالات الخـدمات الصحية والاجتماعية، وعلى الرغم من اختلاف المعنى الصريح لنظام المصفوفة من الناحيـة العملية، إلا أنه ينظر إليها من الناحية التطبيقية على أنها هي معادلة ذات مستوى متدني بين الأسس الوظيفية وعلى أساس المنتج، وبين التقسيم على الأساس الوظيفي وعلى أسـاس المنتج.

ويكون لدى منظمات المصفوفة القدرة على تنفيذ المعادلة المطلوبة من خلال تركيب نظام على نظام أخر أو الوضع على وضع قائم والهيكل الأفقي للسلطة والتأثير والاتصال على الهيكلة الرأسية، وعلى شاكلة الترتيب الموضح على الشكل 16-6، ينتمي الفريق العامـل بكـل خلية ليس فقط إلى الإدارة الوظيفية ولكن أيضاً إلى المنـتج أو المشروع المحـدد، كمثـال، يـتم تعيين المتخصصين بالمجالات التصنيعية والتسويق والهندسة والمالية للعمل بأحد أو أكثر مـن المشـاريع أ و ب و ج و د و هـــ وعليـه، يقـرر فريـق العمـل إلى مـديرين، الأول بالقسـم الوظيفي، والثاني بوحدة المشروع أو المنتج، ويعتبر وجود نظام سـلطة مزدوجـة هـو ميزة مميزة لمنظمة المصفوفة، ويجب من الواجـب تعريـف الاخـتلاف الحيـوي بـين

التعزيز والتعريف من كيفية تعامل كلاً من المدير الوظيفي ومدير المشروع مع تنظيمات المصفوفة.

يوجد هيكل المصفوفة بالمنظمات التالية:

- يجب على المدراء الذي يواجهون، مثل هذه الظروف الحصول على المميزات المؤكدة التي يكون بالمقدور تحقيقها من خلال تنظيم المصفوفة.
- المنظمات التي يراودها شعور بالشك مما يولد متطلبات معالجة معلومات على مستوى عال.
- المنظمات التي يجب أن تتعامل بثوابت المصادر المالية والبشرية.
- التي تكون بحاجة إلى استجابات للتغيرات السريعة ببيئتين أو أكثر، مثال ذلك التقنية والتسويق.

وتسهل منظومة المصفوفة الاستفادة من فريق العمل المتخصص والمجهز على مستوى عال، ويكون بالإمكان أن تتم الاستفادة المشتركة لكل مشروع أو منتج من الثروات المتخصصة مع الوحدات بدلاً من تكرارها لتقديم تغطية مستقلة لكلاً منها، وتعتبر هذه الصفة هي ميزة عندما لا تحتاج المشروعات إلى الجهود كاملة الوقت للمتخصصين، كمثال، قد يحتاج المشروع إلى نصف الوقت لعالم تطبيقات حاسب آلي، وبدلاً من تخصيص العديد من العلماء بالتطبيقات الحاسب الآلي للاستفادة منه لشكل مشروع، فقد يكون بمقدور المنظمة الاحتفاظ بعدد أقل منهم باستفادة كاملة من خلال تشغيلهم بدوام كامل لإكمال مشروع بعد الأخر، وتزيد مثل هذه السرعة من الاستجابة الخاصة بحالات المنافسة والتغيرات التقنية والتغيرات البيئية الأخرى.

المميزات الخاصة بمنظومة المصفوفة

توجد العديد من المميزات ذات العلاقة بالتصميم المصفوفي، وبعض أهـم المميـزات بها هي كما يلي:

1- الاستخدام الفاعل للمصادر:

حيث تسهل منظومة المصفوفة مـن الاسـتخدام الفاعـل لفريـق العمـل المتخصـص والمجهز على مستوى عال. وقد تشترك كل وحدة لمشروع أو منتج في المصادر المشـتركة مـع الوحدات الأخرى، بدلاً من تكرارها لتقديم تغطية مستقلة لكلاً منها، وتكـون هـذه الميـزة تحديداً عندما يحتاج المشروع إلى أقل من جهد الوقت الكامل للمتخصصين.

2- المرونة بظروف التغيير والشك:

الاستجابة في الوقت المحدد تجاه التغيرات التي تتطلب قنوات معلوماتيـة واتصـال للحصول على المعلومات الفاعلة للأناس المطلوب إيصالها إليهم في الوقت المحـدد، وتحـث الهياكل المصفوفة التفاعل الثابت بـين وحـدة المشروع وأعضـاء القسـم الـوظيفي، ويكـون تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً تبعاً لتبادل الناس للمعرفة الفنية، مـما ينـتج عنـه اسـتجابة أسرع للظروف التنافسية والتطورات التقنية والظروف البيئية الأخرى.

3- الامتياز الفني:

يتفاعل المتخصصين الفنيين مع المتخصصين الآخرين في خلال فترة عملهـم بالمشروع، وتشجع مثل هذه التفاعلات تبـادل الأفكـار مثـل عنـدما يكـون عـلى عالم بمجال تطبيقات الحاسب الآلي مناقشة جميع الأمـور ذات العلاقـة بمعالجـة البيانات الالكترونية مع خبير حسابات مالية، ويكون على كـل خبـير أن ينصـت، ويستوعب ويجيب على وجهات النظر الخاصة بالطرف الثاني، وفي الوقت ذاتـه،

يحتفظ المتخصصين بحلقة وصل مع أعضاء نظامه حيث إنهم أعضاء بالقسم الوظيفي.

5- الحرية بالإدارة العليا لتخطيط طويل الآجل:

تكون إحدى الأسباب التي تحث المنظمات على التطوير من منظومة المصفوفة هي أن يكون بمقدور الإدارة العليا أن تكون ليست منخرطة فالمعاملات التي تتم يومياً، قد تؤدي التغيرات البيئية إلى خلق مشكلات بالتداخل الوظيفي وأقسام المنتج. كمثال، عندما تكون الظروف التنافسية الحاجة إلى التطوير من المنتجات الجديدة بمعدل أسرع من ذي قبل، تكون الإجراءات الحالية غير ذات فائدة، وعندها، تكون هنالك حاجة لأن تعمد الإدارة العليا في حل الصراعات بين المدراء الوظيفيين، وتمكن منظومة المصفوفة من أمكانية أن تنتدب الإدارة العليا عملية اتخاذ القرار الجارية وبذلك تمنح وقت أطول إلى عملية التخطيط طويلة الآجل.

6- التحسين من الدافعية والوفاء:

تتكون المشاريع ومجموعات الأفراد من الأفراد ذوي المعرفة المتخصصة والذين تولي لهم الإدارة على أساس خبراتهم مسئولية الجوانب المحددة الخاصة بالعمل، وعليه، تكون عملية اتخاذ القرار داخل المجموعة هي أكثر مشاركة وديمقراطية من التشكيلات الهرمية للرتب الوظيفية، وتتبنى فرصة المشاركة هذه بالقرارات الرئيسة مستويات عالية من الدافعية والوفاء وخاصة بالنسبة للذين لديهم تخصص معرفي.

تقديم الفرص بالنسبة لتنمية المهارات الشخصية:

- تمنح المنظمات المتبعة لمنظومة المصفوفة لأعضائها فرصة كبيرة للتطوير من مهاراتهم ومعرفتهم، وبوضعهم في مجموعات بها أفراد يمثلون الجوانب المتنوعة من المنظمة، فأنه يكون لهم تقدير خاص لوجهات النظر المختلفة التي يتم

التعبير عنها، وبالتالي يكونوا واعين أكثر بالوضع العام للمنظمة، وتوسع الخبرة بالإضافة إلى ذلك من معرفة كل متخصص بالمنظمة، ولكن بالمعرفة الخاصة بالجوانب العلمية والفينة، حيث تتطور مدارك المهندسين، كمثال بالجوانب ذات العلاقة بالشؤون المالية ويتعرف المحاسبون على المعلومات ذات العلاقة بالتسويق.

الأنواع المختلفة من منظومات المصفوفة

قد تكون منظومات المصفوفة مشتركة بين كلاً من المنظمات الميكانيكية من جهة، والمنظمات العضوية من جهة أخرى، حيث يكون بمقدور المنظمات أن تتحول من النظام الميكانيكي إلى المصفوفة أو من العضوي إلى المصفوفة، وعلى كلاً، تكون عملية التحول إلى نظام المصفوفة ثوري، ونسبة لظهور عدم قدرة النظام على معالجة التغيرات الفنية أو تلك التي تكون بالسوق، حيث تحاول الإدارة أن تتماشى مع الوضع من خلال تكوين إجراءات وأوضاع خارجة عن إطار الروتين العادي.

وتتضمن هذه الخطوة الثورية على الخطوات التالية:

1- إنجاز النشاط:

حيث عند تطوير المنافس لمنتج الذي سوف يلحق بالسوق على عجل، فإنه يكون من الضروري أن تكون هنالك استجابة سريعة، وفي حالة المنظمة الميكانيكية، قد تستهلك عملية تطوير المنتج الجديد وقت طويل لضرورة التنسيق بين الوحدات المختلفة التي تكون على علاقة بإنجاز المنتج المعني، وتكون الطريقة الناجعة هي تكوين خطة ضرورة إنجاز النشاط للأفراد بجميع الأقسام الوظيفية، وتوليه المسؤولية عن دفع كل المصروفات ذات العلاقة بإنجاز النشاط المعني، مما يؤدي إلى إنجاز العمل المراد ومن ثم العودة إلى نظام العمل المعتاد بعد أكمال المهمة.

2- مدراء المنتج:

حيث في حالة استمرار التقنية الجديدة بحيث تستمر عمليـة تطـوير المنـتج لفـترة طويلة من الوقت، تعمد الإدارة العليا إلى تكوين أدوار إدارية خاصة بالمنتج، ويعني ذلـك، أن يرأس مديري المنتج الفرق العاملة، إلا أنهم الآن بمواضع وظيفية دائمة، ولا تكون لهؤلاء المديرون أي سلطة رسمية على أعضاء الفريق إلا أن عليهم الاعتماد على خبراتهم ومهارات الخاصة بالتفاعل الشخصي للتأثير على أعضاء الفريق المعنيين، وتداوم العديد من الشركات مثل جنرال فودز ودو بونت وأي بي أم على الاستخدام الفاعل لمفهوم إدارة المنتج المذكور.

3- أقسام إدارة المنتج:

تكون الخطوة الأخيرة للتطوير مـن منظومـة المصـفوفة هـي خلـق أقسـام إداريـة للمنتج ومديرين للمنتجات الفرعية للمنتج، وفي بعـض الأحيـان، قـد يـتم اختيـار مـديري المنتجات الفرعية من الأقسام الوظيفية المحددة ليستمروا في التقرير على نحـو مبـاشر إلى مديريهم الوظيفيين، وبالتالي يكون هنالك تنوع بالتطبيق لمنظومة المصفوفة، حيث تكـون الميزة الأساسية هي خلق سلطة تغطية مع وجود سلطة مزدوجة.

4- الفرق:

في حالة إذا ما كان ينتج عن المنتج أو التقنية الجديدة مجموعة مـن المنتجـات التي تتطور خلال مراحل متعاقبة من المنتجات المحسنة، فأنه يكون من غير المناسـب تبنـي مفهـوم ضرورة إنجـاز النشـاط المحـدد. وتكـون الخطـوة التنفيذيـة المناسـبة هي تكوين فرق عمل ثابتـة تحتـوي عـلى ممثلـين مـن الأقسـام الوظيفيـة المختلفـة، حيث يلتقون على نحو منتظم لحل القضايا المتعلقة بالقسـم المعنـي ولتحقيـق مبـدأ

التنسيق، وعندما لا يكونوا منشغلين بالقضايا المعنية ذات العلاقة بتطوير المنـتج الجديـد، فأنهم يعملون في أعمالهم الأولى التي كانوا يؤدونها.

الهيكلة والتصميم المتعدد القوميات

تكون القرارات التصميمية الأربعة الخاصة بتقسيم العمـل وهـي انتـداب السـلطة والتقسيم وحلقة السيطرة والتصميم الخاص بالهيكل التنظيمي، وتتأثر مثل هذه القرارات بالعديد من العوامـل المتنوعـة، ويكـون العامـل الأول مـن بيـنهم هـو البيئـة الاجتماعيـة والسياسية والثقافية والقانونيـة والاقتصـادية التـي تعمـل بهـا المنظمـة، ونسـبة للطبيعـة المعينة، توجد بعض الشركات المتعددة القوميات في بيئة مختلفة، ويكون بالإمكان تقسـيم الشركات المتعـددة القوميـات حيـث تتضـمن مجموعـة مـن المـنظمات التـي تكـون عـلى مساحات جغرافية موزعة لقوميات فرعية متعددة.

إحدى الطرق لتكوين فرع شركة أجنبية هو أن يتم إجراء نسـخة مـن الشركـة الأم، حيث يتم تطبيق كل الهيكلة التنظيميـة والسياسـات التشـغيلية والإجـراءات التـي تكـون بالشركة المحلية، وكمثال، فعند تكوين فرعها الأجنبي، كونـت شركـة بـروكتر وجامبـل ذات النسـخة مـن شركتهـا بالولايـات المتحـدة نسـبة لاعتقادهـا، أنـه بتطبيـع ذات القـوانين والإجراءات التي قد دفعت بشركتنا للنجاح بالولايات المتحدة سوف يكون أيضاً هو كـذلك في أي مكان أخر، وتكون الصعوبة المحتملة مع الممارسة، حيـث ينـتج عنهـا الاعـتماد عـلى التصـميمات التنظيميـة والممارسـات الإداريـة والتـي قـد لا تكـون مناسـبة لبيئـة البلـد المستضيف، وقد يكون ذلك هو السبب في شرح لماذا يكون هنالك توجه لأن تطـور فـروع الشركات بالخارج من هيكلتها التنظيمية بمرور الوقت خـلال مسـيرة الشركـة في أن تصـبح شركة أكثر انتشاراً على مستوى العالم.

عملية تقسيم العمل بالمنظمات

تمر عملية تقسيم العمل بالمنظمات بثلاثة مراحل هي كالآتي:

1- التخصصات الشخصية: يعتقد أغلب الناس أن التخصص يعني التخصصات الوظيفية والمتخصصة. وبذلك، فأننا نفكر في المحاسبين، ومهندسي البرامج، ومصممي الجرافيكس، والعلماء، والأطباء والأنواع الأخرى من التخصصات التي توجد بالمنظمات، وحياتنا اليومية.

2- التسلسل الطبيعي للعمل: كمثال، تقسم أحياناً مصانع التصنيع العمل إلى عملية النسج والتجميع وبالتالي سوف يكون على الأفراد أعمال معينة تتعلق بأي منها، وعليه، يتم تسمية التقسيم الخاصة بالعمل بأنه مصطلح التخصص الأفقي.

3- المستوى الرأسي: يكون لكل المنظمات تسلسل هرمي للسلطة من مستوى المدير الأقل مرتبة إلى المدير الأعلى مرتبة، وعليه يختلف المدير التنفيذي الأعلى من عمل مشرف الوردية (الدوام).

نماذج الهيكل التنظيمي

هنالك أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1- الهيكل التنفيذي :

هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم .

- يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).

- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم، لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.

- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام، إلا إذا فرضها إداري قوي.

2- الهيكل الوظيفي :

من رواده (فريدريك تايلور) حيث وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال، يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال .

- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.

- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.

- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.
- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعية بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

3- الهيكل الاستشاري :

يجمع هذا الهيكل بين مزايا التنظيم التنفيذي، من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية، والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

ومزايا هذا النوع من التنظيم:

- السلطة محددة.
- الإفادة من مبدأ التخصص.
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر.

- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.

ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذاً أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة.
- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في تتابعها.
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

4- الهيكل التنظيمي الشبكي :

يتواجد تنظيم مركزي صغير، يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين، يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدى داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.

ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

محددات الهيكل التنظيمي

1- الإستراتيجية:

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة، لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة)، فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2- حجم المنظمة:

لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله أثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.

3- التكنولوجيا:

فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية، لأنها تؤثر وبشكل مباشر وستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.

4- بيئة المنظمة:

فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

5- القوة والسيطرة:

حيث أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة، لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

خطوات بناء الهيكل التنظيمي

1- التكوين التنظيمي:

وهي عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية، بمعنى أنه من الضروري تقسيم العمل الكلي طالما أن النمو في حجم العمل مستمر، وتستمر إعادة النظر في هذا التقسيم باستمرار نمو حجم العمل، ويقوم التكوين التنظيمي على عدة أسس هي:

1- الوظيفة: حيث يتم تصنيف الأنشطة إلى عدة وظائف تعكس النشطة الحيوية للمنظمة.

2- السلطة: حيث يتم تصنيف الأنشطة إلى عدة سلع تعكس المنتجات السلعية الأساسية للمنظمة.

وبالطبع يمكن لعملية التكوين التنظيمي استخدام أكثر من أساس واحد في نفس الوقت، فمثلاً يمكن استخدام الأساس الوظيفي والأساس السلعي مع بعضهم البعض.

3- العميل: حيث يتم تصنيف الأنشطة إلى وحدات خاصة بالعملاء، وتعكس نوعية العملاء الحاليين للمنظمة.

4- الموقع الجغرافي: حيث يتم تصنيف الأنشطة حسب الأساس الجغرافي بما يمكن من تكوين وحدات يسهل إدارتها.

5- العملية: حيث يتم تصنيف الأنشطة حسب العملية، بمعنى أن أساس التكوين هنا هو المعدات المستخدمة في صناعة سلعة ما.

6- التتابع: حيث يتم تصنيف الأنشطة على أساس هجائي.

2- نطاق الإشراف:

ويطلق عليه أحياناً نطاق الرقابة أو نطاق التمكن أو نطاق الإدارة، ويشير هذا المفهوم إلى معرفة كم عدد الوحدات التي تقع تحت إشراف فرد واحد، وقد يكون نطاق الإشراف ضيقاً (عدد أقل من المرؤوسين) وقد يكون متسعاً (عدد أكبر من المرؤوسين):

1- مبررات نطاق الإشراف الضيق:

1- أن عدد الأفراد العاملين تحت إشراف مشرف معين يكون كبيراً في المستوى التنظيمي الأدنى، ويقل كلما اتجهنا صعوداً.

2- وإعادة عدد العلاقات التداخلية المحتملة بين المدير والمرؤوسين الذين يضمهم نطاق الإشراف، حيث أن عدد العلاقات الشخصية في نطاق إشرافي معين يكون أكثر بكثير من عدد المرؤوسين الذين يضمهم هذا النطاق.

3- إن مدى تعقد عمل المشرف هو دالة للعمل نفسه، حيث أن الفرد لديه نطاق اهتمام محدود بعدد الموضوعات التي يستطيع استيعابها، علاوة على النشاط الذي يمكن أن يبذله بالفعل.

2- العوامل المؤيدة لنطاق الإشراف الضيق:

أ- الوقت والحيوية: بمعنى أن يحاول المدير تجنب المسائل الصعبة مع الميل نحو قبول أعمال أقل جودة.

ب- الطاقة الذهنية: حيث أن بقاء العلاقات اليومية والاجتماعية في حدود الطاقة الذهنية للمدير يساعد على تحقيق مستوى أكثر دقة من الإشراف والرقابة.

ج- الموقف الإشرافي المعقد: حيث كلما كان الموقف الإشراف معقداً، كلما وصل الإداري إلى الحدود المادية لوقته وحيويته، وذلك مع بلوغه حدود طاقة الذهنية.

3- عيوب نطاق الإشراف الضيق:

أ- عدم دقة الاتصال حيث يؤدى نطاق الإشراف الضيق إلى هيكل تنظيمي طويل، وبالتالي يضعف الاتصال بين المديرين ومستويات التنفيذ.

ب- عدم المرونة، حيث يصعب تحقيق المزيد من المرونة في ظل نطاق إشرافي ضيق تضعف فيه دقة المعلومات والاتصالات.

ج- تكلفة الإشراف، حيث تزداد هذه التكلفة كلما زادت المستويات الإدارية في ظل نطاق الإشراف الضيق.

4- التأثير على المعنويات، حيث تضعف المعنويات لدى المرؤوسين في حالة نطاق الإشراف الضيق عكس نطاق الإشراف الواسع، حيث تزداد هذه المعنوية بين المرؤوسين.

الآثار السلبية التي قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم

1) عدم وضوح الأهداف.
2) إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد بدون منحهم سلطات كافية.

3) قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي للمستجدات.

4) حدوث الإحتكاك والنزاع، والإفتقار للتنسيق.

5) عدم تحديد المسؤولية والمساءلة بوضوح.

6) وجود مديرين يشرفون على عدد قليل من العاملين بإمكانهم الإشراف على عدد أكبر – أي لا يتم استغلال قدراتهم.

7) تدني معنويات العاملين وحافزيتهم.

8) بطء القرارات واتخاذ قرارت غير سليمة.

9) وجود خمس مستويات تنظيمية أو أكثر بين أعلى وأدنى مستوى.

10) تزايد النفقات والمصروفات، وبخاصة في المجالات الإدارية.

11) وجود عدد كبير من المرؤوسين يتبعون لرئيس واحد بحيث لا يتسع وقته للتطوير والإرشاد.

12) تلقي الأفراد أوامر وتوجيهات من قبل رئيسين فأكثر.

13) ازدواجية واضحة في العمل بين الإدارات.

14) وجود أفراد يتبعون لرؤساء لا يستطيع هؤلاء الرؤساء البت في تعيينهم أو فصلهم.

السلطة، المسؤولية، والمساءلة

- المسؤولية (Responsibility): تعني التزام / تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وببذل أقصى جهد، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته.

- السلطة (Authority): هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، وترتبط السلطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد ذاته، ومصدر السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارت السائدة في المنظمة.

- المساءلة (Accountability): هي الوجه / الجانب الثاني للمسؤولية، وتتم بمساءلة / محاسبة العامل من قبل رئيسه عن مدى نجاحه في إنجاز المسؤوليات أو الواجبات الموكلة إليه، بعدما يلتزم الفرد العامل في منظمة بأداء هذه الواجبات الوظيفية، وتفوض له السلطة الكافية للقيام بذلك.

أنواع السلطات في التنظيمات

تصنف السلطات في المنظمات إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- السلطة التنفيذية / الخطية (Line Authority).

- تعتبر الأكثر انتشاراً في المنظمة، وهي السلطة الرئيسة فيها، وهي السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.
- بموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامره وتوجيهاته إلى المرؤوس الذي يجب أن يطيعها وينفذها.
- ترتبط كلمة تنفيذي / خطي ببعض المديرين أو الوحدات (إنتاج، تسويق، مالية وغيرها).
- تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة (الرئيس-المرؤوس)، حيث يمارس الرئيس إشرافاً مباشراً على المرؤوس.

2- السلطة الإستشارية (Staff Authority).

- يتركّز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها.
- استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره، ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته.
- ترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، أبحاث، الخدمات وغيرها).
- تستند إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد.

3- السلطة الوظيفية (Functional Authority).

- تعرف بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشـغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى.
- تفـوض هـذه السـلطة لفـرد أو وحـدة تنظيميـة عـلى عمليـات أو إجـراءات أو تطبيقات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى.
- يمارس مدير الموارد البشرية، ومدير المواد، وغيرهم سلطات معينة على الوحـدات الأخرى، كل في بعض الأمور التي ترتبط بوظيفته.

خريطة الهيكل التنظيمي

مفهوم خريطة الهيكل التنظيمي

هي عبارة عن شكل أو رسم أو مخطط يصور الهيكل التنظيمي العـام للمنظمـة في وقت معين، من تاريخ المنظمة، كما إنها بمثابة وسيلة إيضاح تبين هيكل المنظمة.

فوائد خريطة الهيكل التنظيمي

1. يمكن استخدامها لتعريف الموظفين الجدد بالمنظمة.
2. تبين بعض خطوط وعلاقات السلطة والمسؤولية والسلم الرئاسي.
3. يمكن استخدامها لتعريف الجهات الخارجية بطبيعة هيكل المنظمة.
4. تساعد على اكتشاف الأخطاء والعيوب الموجودة في الهيكل التنظيمي.
5. تفيد في توضيح ربط الأفراد في المنظمات.
6. تقدم إطاراً عاماً عن المنظمة.

أشكال الخريطة التنظيمية

هناك ثلاثة أشكال للخريطة التنظيمية:

1) الخريطة الرأسية: حيث تنساب السلطة من الأعلى إلى الأسفل في الخريطة.

2) الخريطة الأفقية: حيث تنساب السلطة من أقصى اليمين إلى اليسار.

3) الخريطة الدائرية: حيث تنساب السلطة من المركزية إلى المحيط.

عناصر الخريطة التنظيمية

عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية، لا بد من مراعاة العناصر التالية:

1- تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة.

2- الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.

3- يعبر عن كل وظيفة بصندوق (مستطيل أو مربع).

4- رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى .

5- يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.

6- خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.

7- ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب - مدير إنتاج مثلا .

8- تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة وهي ثلاثة أنواع:

- عمودي أو راسي.
- أفقي.
- دائري.

سلبيات الخريطة التنظيمية

من أهم السلبيات والإنتقادات التي وجهت لخريطة الهيكل التنظيمي:

1. لا توضح الخريطة مدى سلطات ومسؤوليات الأفراد في المنظمة.
2. لا تظهر جميع خطوط الإتصالات.
3. لا تظهر التمييز الواضح والدقيق بين الوظائف التنفيذية والإستشارية.
4. تخلط بين الوظيفية التنظيمية والمكانة والشهرة.
5. تدخل الجمود على العلاقات.
6. تكاليف إعداد الخريطة واستمرار تعديلها تفوق فوائدها.
7. لا تبين التنظيمات غير الرسمية.



الفصـــل السـادس

المنـاخ التنظيمـي

والثقافـة التنظيميـة

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

أولاً: المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي

يعرف أناتول AnatoL المناخ التنظيمي:

بأنه روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفـراد، والتي يشكل مجموعها هيكل التنظـيم، ويـربط هـذا المفهـوم بطبيعـة شخصـية التنظـيم والتي يعكسها تطبيق اللوائح والقوانين، توزع الأدوار طبقاً لميثاق التنظيم.

لقد عرف شنيدر schneider، وسنيدر snyde المناخ التنظيمي بأنه:

خلاصة إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسـها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين عـلى صـنع، سياسـات، ممارسـات والظـروف التـي تكتنف بيئة العمل

ويعرف كل من بريتشارد pritchard، كراسيك karusiek المناخ التنظيمي بأنه:

صفة البيئية الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية تعمل على تميزه عن غيرة من باقي التنظيمات، والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الأطر العليا، يدركها أفرد التنظيم، وتعمل كأحد مصارد الضغط نحو توجيه النشطة.

كما عرفه بحر على أنه:

مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بهـا بيئـة المنظمـة والتـي تـؤثر في الأطـر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضـا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

ويعرفه مؤيد سعيد سليمان على أنه:

الانطبـاع العـام A composite Impression والمتكـون لـدى أعضـاء المنظمـة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسـيهم، وفلسـفة الإدارة العليـا، وجو العمل، وظروفه، ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها.

التعريف العام للمناخ التنظيمي:

هو شخصية المنظمة أو المؤسسـة، ويشـير إلى كافـة الظـروف الداخليـة والخارجيـة التي تحيط بالموظف، أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مسـتوى رضـاه ومسـتوى أدائـه، ويعـد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منـذ النصـف الثاني من القرن العشرين.

وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحيـة، وإلى كـثرة المصـطلحات التـي اسـتخدمت بصـفة عامـة للإشـارة إلى الخصـائص الداخليـة، Situation والموقف Culture للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية مثل البيئة الثقافيـة، وسـاعد ذلـك على عدم وجود اتفاق تام حول، Feeling والشعور، Personality والشخصية.

أو هو عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراض القيادة الإدارية التربوية المتغيرة باستمرار، والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل ، وإداراته ويوجه البعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها.

أو هو وصف لخصائص وميـزات بيئـة العمـل الداخليـة بكـل أبعادهـا وعناصرهـا، والتي تتمتع بقـدر مـن الثبـات النسـبي وتميـز المنظمـة بعينهـا، حيـث يـدركها العـاملون ويفهمونها وتنعكس عـلى اتجاهـاتهم وقـيمهم وتـدفع العـاملين إلى تبنـي أنمـاط سـلوكية معينة.

أهمية المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد، والذي هو قوام العمل، وتركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تنبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي.

إن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية .

كما يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث :

- تشكيل وتعديل القيم، والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل.
- كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين، وقيامهم بواجباتهم ومهامهم بيسر ومعنويات عالية.

لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي على العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

- الآثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات والمنظمة، وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة، يعد تأثيراً مباشراً، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً وإيجاباً.
- إن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة، كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيها صحيحاً تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.
- تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة .
- العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.
- التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

- تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة، لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها.

عناصر المناخ التنظيمي

1. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:

بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء، أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

2. التدريب:

حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

3. أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:

بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل، وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

4. أنماط السلطة الإدارية:

أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة، هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

5. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية:

بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع مـن خلالـه الإدارة أن تصـل إلى تحقيـق الأهداف المنشودة.

6. أساليب التحفيز:

أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجـة أداءه عمـل مـا، فإنـه سـيحاول تكـرار هـذا السـلوك في المـرات القادمة، ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمـد الإدارة اسـتخدام عـدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويجـب أن تكـون الحـوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

7. الاستقرار والأمن الوظيفي:

وتتمثل بمختلف أبعاد الضـمان الاجتماعـي والصـحي والمنـافع الوظيفيـة حيـث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلـق اسـتقراراً نفسـياً، وتسـاهم برفـع الـروح المعنويـة للأفـراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تشير الأبحاث والأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى أن هنالك عدة عوامل تـؤثر في المناخ التنظيمي ومن هذه العوامل:

1- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة : أن توفر كفاية المـوارد الماديـة والاقتصـادية تحقق الأمن الوظيفي، وتشعر العاملين بالثقة وعكس ذلك صـحيح، أي أن ضـعف وعـدم تـوفر المـوارد الاقتصـادية والماديـة يـؤدي إلى قلـق العـاملين حـول مسـتقبلهم، وتـوفر المستلزمات الضرورية لهم ويدخل في ذلك الموارد التي يجب أن تتوفر للمشاريع وخطـط وبرامج المنظمة، لأن أي تقصير في توفير الموارد، سيؤدي إلى إربـاك العـاملين والتـأثير عـلى حماسهم وإنجازاتهم ومصداقية الإدارة.

2- النمط القيادي والإشرافي: فالقادة هم الذين يؤثرون في سلوك الأفراد العاملين معهم، فطريقة تعامل الإدارة والقيادة في المنظمة مع العاملين، وما يتفرع عن ذلك من طرق اتصال والتحفيز تعتبر عاما لا هاماً في إرساء وإشاعة الثقة، والمشاركة والانتماء للمنظمة نجد أن النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يقوم على التسلط ويحد من مشاركة العاملين، ويشيع فيهم الخوف والملل.

3- تؤثر العلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل المنظمة: في أي مستوى إداري كان طبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم تؤثر تأثيراً بالغاً على شعور العناصر بالانتماء والولاء، وبمستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل، لهذا فإن الإدارات والقيادات المستنيرة تولي اهتماماً كبيراً من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالجوان بالإنسانية والاجتماعية للعاملين.

4- السياسات الإدارية للاختيار والترقيات والأجور: وغيرها من الأمور المتعلقة بتنظيم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء والمناخ التنظيمي مشجعاً، وعكس ذلك يؤدي إلى أجواء سلبية، ومناخ تنظيمي مثبط للعزائم ومضعفًا للمعنويات.

5- القيم المهنية للإداريين والعاملين: بغض النظر عن مستوياتهم ومهنهم وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ والأشياء المهمة من غير المهمة للفرد والمنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة، وتحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها، والمنظمة التي تسود فيها القيم الخيرة.

6- الهياكل التنظيمية : إن الهياكل التنظيمية المرنة والمفتوحة والمستوعبة للظروف والمواقف تشجع العاملين على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات،

أما الجمود الروتيني والمركزية والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات، فإنها تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومثبطاً.

خصائص المناخ التنظيمي

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط الآتية:

1- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً؛ لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

3- هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا.

4- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

5- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج، وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

6- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

7- لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.

أنماط المناخ التنظيمي

يرى هالبن وكروفت Halpin & Corft أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصلاً، يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدريج يميز هالبن وكروفت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي:

1- المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفراده، والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمنظمة، وفيه يعمل مدير المنظمة على تسهيل إنجاز العاملين، لإكمالهم دون أن نرهقهم بالأعمال الروتينية، ما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر.

ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد.

ارتفاع نسبة القدوة في العمل.

2 - المناخ الأبوي:

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير المنظمة، وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العلم ولحاجاتهم الاجتماعية يرتفع كل من درجة التباعد والإعاقة والألفة وتنخفض الروح المعنوية.

3- المناخ الموجه:

تتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما، والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع الإعاقة.

4- المناخ العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعاً، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي.

5- مناخ الإدارة الذاتية:

إن السمة الرئيسة لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العلم وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ، وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

6- المناخ المغلق:

- انخفاض مستوى النزعة الإنسانية والألفة.
- الاهتمام بالشكلية في العمل.
- عدم قدرته على توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز العمل.
- انخفاض الروح المعنوية بين العاملين في المنظمة بدرجة شديدة.
- يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع الأشخاص، نظراً لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية، أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط الأشخاص نحو إنجاز العمل، ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى الأشخاص.
- ارتفاع كل من درجة التباعد والإعاقة درجة شديدة.

مميزات المناخ التنظيمي

أن المناخ التنظيمي يمتاز بالأتي:

1- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى.

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعد من خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في المنظمة.

3- المناخ هو ما يراه العاملون في المنظمة وفقًا لإدراكهم الخاص، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً، فالإدراك خصائص البيئة لدى العاملين حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهاتهم.

4- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما انه ليس بمصطلح بديل عنها.

5- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

6- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث أن البيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم، وعلى المستوى الواسع فيما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل

مفهوم الضغوط

يعد مفهوم الضغوط بصفة عامة من أكثر المفاهيم غموضاً، إذ لم يتوصل الكتاب إلى اتفاق حول معنى محدد له، ويعود ذلك إلى استخدام هذا المفهوم بطرق مختلفة، مما أدى إلى تعدد المفاهيم والتعريفات حول مفهوم الضغوط.

فيرجع أحد الكتاب كلمة ضغط (STRESS) إلى الكلمة اللاتينية (CTRINGER) والتي تعني السحب بشدة (ro draw tignt)، وقد استخدمت

كلمة الضغوط في القرن الثامن عشر لتعني إكراهاً وقسراً، وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية.

تستخدم عبارة الضغوط للدلالة على حالتين مختلفتين، ففي الأول تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعاً من الضيق والتوتر، وضمن هذا الإطار فإنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط، وفي الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية، والتي تحدث بسبب هذه المصادر أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية الضغوط، وقد اتفق معظم المهتمين لهذا الموضوع على أن عدم التوافق بين متطلبات الحياة، وبين الموارد والإمكانيات المتاحة للفرد تمثل ضغوطاً بالنسبة له.

ويشير البعض إلى أن الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء، وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة الدم في الجسم، أما في علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف و يتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله، وبالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الضغوط وانتشار هذا المصطلح في الوقت الحاضر، فإنه يتعرض للخلط وسوء الفهم، وتباين مفهومه من شخص لآخر، إلا أنه يمكن القول أن هناك ثلاث اتجاهات لتحديد مفهوم الضغط:

- الاتجاه الأول: يتناول الضغوط باعتبارها أحد المثيرات أو المنبهات التي تتواجد في البيئة، وتحدث تأثيرها على الفرد.

- الاتجاه الثاني: يرى أن الضغط هو استجابة الفرد للمثيرات (مسببات ضغوط العمل).

- الاتجاه الثالث: يتناول الضغط باعتباره التفاعل الذي يحدث بين المنبهات والاستجابة.

ويتعرض الأفراد كافة في حياتهم إلى ضغوط مختلفة تمتد من البساطة إلى التعقيد، ومن التحفيز إلى التثبيط، ومع التقدم الحضاري والتطور في أساليب العمل تزداد الضغوط على الأفراد وخاصة العاملين في المجال الإداري.

مفهوم ضغوط العمل

يعرف ضغط العمل:

بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية.

ويرى الصباغ بأن ضغط العمل يشير إلى:

الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي.

ويرى (مثيل باتن) بأن ضغوط العمل:

هي كل ما يؤدي إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي.

ويعرف (العديلي) الضغوط بأنها:

ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية، وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف، والاضطراب والارتجاف، وزيادة ضغط الدم، والارتباك والشحوب، والسرحان أو غياب الذاكرة، ويغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحي بأن الفرد غير مرتاح للموقف.

ويتضح مما سبق حول مفهوم ضغوط العمل ما يلي:

- أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد لضغوط العمل من قبل جميع الباحثين.
- أن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط.

- أن ضغوط العمل ليست مرادفا للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.
- إن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.
- إن الضغوط ليست حادثاً أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الأحداث، إذ أن الأحداث أو الظروف تمثل مثيراً وأن الضغوط تعد الاستجابة.
- إن ضغوط العمل أمر لا يمكن، ولا يستحسن تجنبها مادام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل أن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة مقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.
- إن الضغوط لا تحدث دائما نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث الضغوط نتيجة المطالب أو عدم كفاءتها.

مصادر ضغوط العمل

هنالك مصادر متنوعة للضغط داخل العمل، وقد تناولت تلك الدراسات بيئة العمل الداخلية والخارجية والفرد نفسه باعتبارهما من المسببات الرئيسية للضغوط.

1- غموض الدور: ويعني هذا أن العامل يواجه عدة صعوبات عندما يكتنف عمله غموض في الدور، إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل مما يخلق له حالة من التوتر، والشعور بالضغط النفسي.

ويقصد بغموض الدور الافتقار إلى المعلومات عن الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات، وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى، فمثلاً قد يقوم بعدة أعمال تنفيذية بينما يقتصر دوره في

الإشراف العام، ويزداد الغموض عندما لا تتـوفر لـدى الفـرد معلومـات كافيـة عـن الـدور المناط به، وما هي حدود سلطاته ومسؤولياته.

وعندما تكون المنظمات كثيرة ومعقدة فيحدث غمـوض الـدور بـدرجات أكـبر مـن غيرها، ويحدث هذا الغموض عندما:

- تحدث تغيرات تكنولوجية.
- عندما يغير أحد الأفراد عمله.
- وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.
- عنـدما يخفـي بعـض المرؤوسـين معلومـات عـن المشرف كوسـيلة للسـيطرة عـلى الأحداث.

2- صراع الأدوار: من المبادئ الأساسية في الإدارة (مبدأ وحـدة الأمـر) الـذي يقـتضي بأن يتلقى الفرد الأوامر من جهة واحدة، من أجل التخلص من الإرباك والتعارض المحتمل.

فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد قد تكون متعارضة، ولـو أضـفنا إلى هذا رغبة الرؤوس التقيد بمعايير الجماعة ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصـية، فـإن الأمر يزيد تعقيداً، ويلقي هذا مزيدا من الضغط النفسي على الأفراد.

3- مشاكل الخضوع للسلطة: تتميز المنظمات بوجود هيكـل متـدرج مـن السـلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه، ويختلف المرؤوسـين في قبـولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء، وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤسـاء، وهـذا مـا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

4- صعوبة العمـل: تسـبب صـعوبة العمـل شـعور الفـرد بعـدم الاتـزان، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمـه لهـذه الجوانـب، ويلعب المشرف ونظام الإدارة دوراً هاماً في هذا المجـال، فعـدم وجـود بطاقـات

وصف العمل يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل وقد ترجع صعوبة العمـل أحيانـاً إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة ويترتـب عن هذا شعور الفرد بالإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي.

5- التنافس على الموارد: ينظر دائماً إلى الوارد على أنهـا نـادرة ومحـدودة. وتتنـافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هـذه المـوارد، ويتطلـب ذلـك إلى المساومة والمقايضة والمناورة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضـغط الـنفسي، بالإضـافة إلى الأمان الوظيفي الذي يعبر عن طموح كل عامل في التأكد من المستقبل المهني.

6- ظروف العمل المادية: إن اخـتلاف ظـروف العمـل الماديـة مـن إضـاءة، حـرارة، رطوبة، ضوضاء، ترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شـعور الفـرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويـؤدي هـذا بـالطبع إلى زيـادة الشـعور بـالتوتر والضـغوط النفسية.

7- اختلال العلاقات داخل العمـل: يتطلـب أداء العمـل ضرورة إقامـة العديـد مـن العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطـراف العلاقة، كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عـدم الحفـاظ عـلى سرية المعلومات الشخصية.

8- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم: تميل المنظمات الكبيرة الحجم إن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجـراءات رسـمية، والمعتمـد على نظم إشراف متشددة، والمرتكز على سياسـات رشـيدة وموضـوعية لا تأخـذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعـارض ذلـك عـادة مـع رغبـة العـاملين في

التصرف بحرية ومع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات، وينـتج ذلـك التعـارض ضـغوطا نفسـية على العاملين.

9- الأحداث الشخصية: يتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الإثارة والضغط النفسي، مثل فقد الـزوج أو الزوجـة، أحـداث الطـلاق، الإصـابة والمرض الخطير، والإحالة إلى التقاعد، والتغير في المسؤولية الوظيفية، المشاكل مـع الـرئيس، الإجازات والأعياد، إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرهـا إلى العمـل فتسـبب شعور الفرد بضغوط العمل.

10- تأثير شخصية الفرد: وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيويـة وحـادة في طبعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، فهو يقرأ كتاب أثناء أكلـه، ويعمل أثناء مشاهدته التلفزيون ويراجع ملفاتـه أثنـاء سـفره، وعادتـاً مـا يتحمـل هـؤلاء أشخاص عالية من التوتر والضغط النفسي، أو أنهم لا يشعرون مثلما يشعر الآخرون بحـدة الضغوط النفسية.

آثار ضغوط العمل

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكـن أن يتسـبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء:

1- الآثار المترتبة على الفرد:

يترتب على هذه الضغوط مجموعة من التغيرات و الأعراض:

أ- الأعـراض العضـوية: تتمثـل في زيـادة ضربـات القلـب، ضـيق في التـنفس، الشـد العضلي خاصة في الفك، زيادة ضغط الـدم، جفـاف في الفـم واضـطرابات في المعـدة، عسر الهضم، القلق، كثرة الحركة وعـض الأظـافر، هـز الأقـدام، ارتعـاش اليـد، التعـب والإرهـاق والخمول، صعوبة في النوم، الصداع والتعرض لنزلات البرد باستمرار، العرق بغزارة خاصة في الكفين والشفة العليا، الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين.

ب- الأعراض النفسية: تتمثل في الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء، الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف، فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعدوانية، سرعة التأثر والشعور بالإهمال من طرف الآخرين، عدم الاِهتمام بالمظهر الخارجي، إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات، الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان، عدم القدرة على الاِبتكار وتأجيل الأشياء دون سبب.

ج- الأعراض السلوكية: تتمثل في:

- عدم القدرة على فعل أي شيء.
- التعامل مع الموقف بكل برودة: هناك العديد من الأفراد يواجهون المواقف الحرجة بكل برودة، وكأنهم لم يتم وضعهم في موقف يمثل حرج أو ينشأ عليهم ضغط، أو منهم من يأخذ الموقف بحكمة وتأني ثم يفكر كيف يتصرف.
- الهروب من الموقف: هناك بعض الأفراد لا يحبون المواجهة أو نظراً لظروف يمرون بها تجعلهم يهربوا من الموقف متعللين ببعض الأسباب الخاصة، أو الأسباب الخارجية عن إرادتهم.
- العدوانية في التعامل: هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصبح تصرفه عدواني مع الجميع مما يعرضه لضغوط ومشاكل أخرى.
- اللامبالاة عن كل شيء.
- فقدان الشهية وعدم الرغبة في الطعام.
- ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات والكحوليات.
- استهلاك الطعام بشراهة: هناك أفراد عندما يتعرضون لموقف يضع همه في قضاء الوقت في الأكل.

فإذا كانت هذه هي الأعراض، فما بالك بالأمراض التي تسببها الضغوط منها: التي تصيب جهاز القلب والأوعية الدموية، الجهاز الهضمي، اضطرابات عاطفية، السكر، السرطان، الحساسية، أزمة الربو، أما عن الأعراض الإيجابية التي يحدثها الضغط، فتتمثل في:

- الهدوء والقدرة على التحكم في الأمور والثقة بالنفس، القدرة على اتخاذ القرارات.

- القدرة على الإبداع و التأثير وارتفاع الكفاءة.

- الشعور بالسعادة والإثارة، الرغبة في مساعدة الآخرين، والتعاطف معهم.

2- الآثار المترتبة على المنظمة:

لقد قام معهد البحوث الاِجتماعية التابع لجامعة (ميتشغان) الأمريكية بتصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل في نوعين من التكاليف هما:

1- التكاليف المباشرة: وهي تأخذ عدة أشكال:

- تكاليف المشاركة و العضوية: أحيانا يكون من الصعب الاِستفادة من الفرد في العمل بسبب ضعف مشاركته في ذلك العمل، وتوجد عدة سلوكيات تدل على ضعف مشاركة الفرد في العمل هي:

- الغياب والتأخر عن العمل: إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج والإنتاجية، وتتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك.

- الاِضطراب والتوقف عن العمل: يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال عمال

جدد، تكاليف الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في ضياع الفرص أو سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء أو المجتمع ككل.

- ترك العمل: يعتبر من سلوكيات الاِنسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وترك العمل له آثار إيجابية، تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة أو غير المنتجة.

- الشكاوي والتظلمات: رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اِقتراحات جديدة، والكشف عن نواحي قصور معينة الضاغطة في العمل فإن الفرد يستجيب لها في شكل اِستجابات عاطفية طبيعية، مثل الغضب، العداوة، القلق.

- المكافآت التعويضية: تتحمل المنظمات دفع مكافآت تعويضية خاصة للعمال الذين يتعرضون إلى إصابات وأمراض نفسية أو جسمانية ناتجة عن تعرضهم للضغوط، ويختلف هذا التعويض باختلاف نوع المهنة التي يشغلها الفرد، ومن ثم يجب على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على منع الحوادث.

2- التكاليف غير المباشرة: يمكن تصنيفها إلى:

- نقص الحيوية والنشاط: عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر، فإنه يفقد حماسه وحيويته وقدرته على الأداء، ومن ثم تنخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة وفاعليتها، وتظهر عدم الحيوية في الاِستياء الوظيفي، ضعف مستوى الروح المعنوية. وبالتالي على المنظمات الاِهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين فيها.

- نقص الاِتصالات: يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاِتصالات بين الأفراد في المنظمات، فتشير الدراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى اِنخفاض في معدل تكرار الاِتصالات بين الفرد والأفراد

الآخرين في بيئة العمل، ويترتب عنه سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، وهذه تكاليف تتحملها المنظمة.

- عدم الدقة في صنع القرارات: تحتاج عملية صنع القرارات الإدارية إلى معلومات عن طبيعة هذه القرارات والهدف من ورائها، والنتائج المترتبة عليها، وحيث أن ضغوط العمل يترتب عليها ضعف الاِتصالات وانخفاض في معدل تكرار الاِتصالات وتحريف وتشويه الرسائل، وبالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات ستكون ناقصة أو مشوهة أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمنظمة.

- جودة علاقات العمل: يترتب عن ضغوط عمل مرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأقل اِحتراماً، وأكثر كرها وحقدا وعداوة وأقل حباً لزملائهم الذين يعملون معهم، وبالتالي يصبح جو العمل غير صحي، ومن ثم ينخفض الأداء وتزداد التكاليف وينخفض مستوى الرضا عن العمل.

- تكاليف الفرصة: المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة ويتعرض فيها العاملون لضغوط شديدة، يكون في غير اِستطاعتها توفير بيئات صحية، ومن ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات والاِستفادة من الفرص المتاحة أمامها حالياً ومستقبلياً.

5- تأثير ضغوط العمل على الأداء:

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء، ومدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط، إلا أن الثابت هو أن وجود مقدار مناسب ومعقول من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا ويتحكموا في هذا التوتر، كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقداراً من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الإنجاز، ومقدار مناسب من ضغوط العمل يمثل ذلك الجزء من الإثارة لحياة العمل، كي يشعر

الفرد بالتسلية والتجديد والمتعة والتغير وأكثر من هذا، فإن وجود مقدار معقول من ضغوط العمل يجعل إفراز مادة (الأدرينالين) اللازمة لنشاط وحيوية الجسم، بالشكل الذي يزيد من أداء العاملين.

وإذا قلنا أن مقداراً مناسباً من ضغوط العمل هو مساعد على أداء العمل وإِرتفاع مستواه، فإننا يمكن أن نقول أن كلا من اِرتفاع مستوى ضغوط العمل عن هذا المقدار المناسب وانخفاضه عنه سيكون ذو تأثير سلبي على أداء العمل.

إدارة ضغوط العمل

هناك بعض الأساليب التي يمكن أن يستفيد منها الأفراد (المدخل الشخصي لإدارة الضغوط) وللإدارة في محاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط والتي يمكن عرضها، كما يلي:

1- الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل: ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل، ويعتمد بعض هذه الطرق على المنطق العقلي البسيط، بينما يعتمد البعض الآخر على تصميمات علمية متقدمة، وأهم هذه الطرق:

- التمارين الرياضية: يمكن القول أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الآثار الجانبية البيئية لضغوط العمل، بحيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، كما أنها تعتبر وسيلة للتركيز والاِسترخاء و صرف العقل عن أي متاعب أو توتر.

- الاِسترخاء: ويؤدي إلى اِنخفاض توتر العضلات واِنخفاض ضربات القلب وضغط الدم وتباطؤ في عملية التنفس، ويتم اِتخاذ وضع مريح وإقفال العينين.

- التأمل: وفيها يتم اِسترخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفريغ الذهن والاِبتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط.

- النظام الغذائي: ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل.

- الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.

- ضبط السلوك ذاتياً: بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك و التي تتبعه وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه.

- إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاِعتقاد بأن إخفاقه المتقطع، لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل.

- شبكة العلاقات: تشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة، وتوثيق العلاقة بينه وبين زملائه وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاِجتماعية.

2- الطرق التنظيمية لعلاج ضغوط العمل: تستطيع المنظمة تخفيض ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعات العمل والمنظمة من خلال الطرق والوسائل المناسبة الكفيلة للتغلب على مسببات تلك الضغوط ومن بينها:

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم: إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من المديرين في ممارستهم اليومية، بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم يسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم، كذلك الحال لفقدان الفرد السيطرة والرقابة على أولئك الأفراد الذين يشرف عليهم، لذلك فإننا يمكن أن نقول أن تعهد المستويات الإدارية العليا بممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد يمكن أن يشيع حالة من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الدنيا.

- تحليل أدوار الأفراد و توضيحها: بحيث يعنى كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره ربما يساعد على تجنب النزاع والتضارب في الأدوار.

- إعادة النظر في تصميم الأعمال: بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية، مثل توفير مزيد من المسؤولية والاِستقلالية، والاِعتراف، وفرص التقدم.

- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح، الاِتصالات والمشاركة واللامركزية، تفويض السلطة والمرونة.

- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اِجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم.

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

- نظم المشاركة في اِتخاذ القرارات: يؤدي عدم المشاركة في اِتخاذ القرارات، والبعد عن مراكز اِتخاذ القرارات إلى الشعور بالغربة وضغوط العمل، ولهذا على المديرين أن يشيعوا نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن أمثلة نظم المشاركة، اللجان، الملكية المشتركة، مشاركة في الأرباح.

علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل

سنقوم بعرض علاقة أبعد المناخ التنظيمي بضغوط العمل، فيما يلي:

1- علاقة الهيكل التنظيمي والاِتصالات بضغوط العمل:

أ- الهيكل التنظيمي وضغوط العمل:

تتمثل هذه الضغوط أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجودها أصلاً، مما يترتب عليه عدم وضوح الاِختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه الضغوط ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي مواجهة المنظمة الإدارة لعدم اِستقرار بيئي داخلها، مما يؤدي إلى حالة من عدم التأكد عمد اِتخاذها لقراراتها الإدارية.

كذلك عندما تكون الخبرات المستخدمة في بناء التنظيم (الهيكل التنظيمي) قديمة ومستهلكة وغير مستحدثة، في حين أن هناك متغيرات عديدة طرأت بسبب عوامل تأتي من داخل المنظمة وخارجها، فإنها تولد ضغوطاً هائلة من التنظيم نفسه على العاملين، وبصفة خاصة الذين يسعون لتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، فتحديث الخبرات التنظيمية يعني القدرة على التعرف على الديناميكيات الدقيقة والقوى المحركة لها، ويتطلب ذلك السعي إلى عدم اِستخدام الأساليب القديمة، ولكن يجب التركيز على أنماط هذه الأحداث وعلاقتها ببعضها البعض.

كما قد تنعكس عدم فاعلية هذا البعد (الهيكل التنظيمي) على نفسية العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة المتمثلة بقلة إعطاء الفرد الفرصة الجيدة للمشاركة في صنع القرار، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة الإدارية وضعف الاِستشارات والاِتصالات داخل المنظمة وبين أجزاء المنظمة، وينعكس كل ذلك بأثر سلبي على رضا الأفراد عن المناخ التنظيمي، فينخفض نتيجة لارتفاع مستوى التوتر التنظيمي.

ب- الاِتصالات و ضغوط العمل:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاِتصال و قنواته، حيث

أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اِتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم كما قد تسبب الاِتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق، وخلاف وسوء فهم للرسالة، وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معممة وليست من مصدر رسمي، ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها، فمن هذا المنطق يحدث الخلل أو الخطأ في فهم الأوامر والتعليمات، وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام.

2- سياسة التحفيز ومركزية القرار وضغوط العمل:

تشكل السياسات الإدارية والتنظيمية مصدرا لضغوط العمل عندما تكون الرقابة صارمة أو عدم العدالة في نظام الأجور والترقيات والمكافآت والرواتب، ووجود تقويمات للأداء غير ملائمة، وعدم المشاركة في اِتخاذ القرارات، كما أن حجم المنظمات و اتساعها يؤثر على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد والمنظمة، وبالتالي يؤثر على درجة الضغوط التي يتعرضون لها، ذلك أنه كلما زاد حجم المنظمة زاد عدد الوحدات الفرعية التي تتجمع حول حقول اِختصاص وظيفية تتشابه في داخلها، هذا الاختلاف قد يؤدي إلى رسمية المنظمة، ووضع القيود على حرية التصرف في المستويات الدنيا، كما أن حجم المنظمة، واتساعها يؤدي إلى انعدام الروابط الشخصية، واتساع الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض من جهة أخرى.

كما تتضاعف مشكلات التنسيق والرقابة ويزداد العبء على زيادة وحدة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في جميع المستويات الإدارية، وكذلك أن إبعاد العاملين عن اتخاذ القرارات يؤدي بهم إلى الشعور أنهم مهملين وأن مشاركتهم غير مهمة ولا قيمة لرأيهم في المسائل والأحداث التي ترتبط بهم، مما يزيد

شعورهم بالعجز، وبالتالي الإهمال وعدم التحمس للقرار وعدم التعاون مع الإدارة.

3- القيادة والتكنولوجيا وضغوط العمل:

1- القيادة وضغوط العمل:

تعني القيادة التعامل مع الجانب الإنساني المعقد، وكذلك العلاقات الإنسانية، ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية أثناء ممارسة وظيفة القيادة كما يلي:

- ضعف الشعور بالانتماء.
- مشكلات التحفيز.
- ضعف التعاون والتنسيق.
- ضعف الانضباط.
- ظهور الجماعات.

وتتضاعف هذه المشاكل، وتتفاقم كلما كانت القيادة تفتقر للفعالية المتمثلة في:

- قدرة القيادة على حل المشاكل الطارئة، بأقل قدر ممكن من الجهد.
- قدرة القيادة على الاستمرارية في الدعوة تبليغاً وإقناعاً.
- وجود ثقة كاملة بين القيادة وأتباعها (المرؤوسين).
- قدرة القيادة على التعرف على إمكانية الأتباع، أو المرؤوسين وأن تستطيع الاستفادة من كل الإمكانيات العقلية والجسمية أثناء العمل.
- استيعاب القيادة لأهدافها وعدم تناقض سلوك القيادة مع ما تدعو إليه.
- أن تكون القيادة على الوصول إلى النجاح والاستفادة منه.

وفي المقابل القيادة غير الفعالة تفتقر لأغلب هذه السمات، هذا ما يشكل ضغطاً على العاملين الأثر السلبي الذي ينعكس على أدائهم كماً ونوعاً.

2- التكنولوجيا وضغوط العمل:

تؤثر التكنولوجيا بدرجة واضحة على الأفراد العاملين وحاجاتهم، حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في رضاهم عن العمل، وهناك الكثير من الأدلة تشير إلى أن الأفراد العاملين في ظل نظام الإنتاج الواسع هم أقل رضا من العاملين في ظل النظام الأول (الإنتاج الواسع) بقلة الفرص لإشباع حاجات تأكيد الذات، حيث أن المكانة أخذت الكثير من دور الأفراد العاملين، بحيث أصبح العمل في نظر الأفراد لا أهمية له، أو لا معنى له إضافة إلى شعورهم بالعزلة والاِنفصال عن زملائهم أثناء العمل، وبالتالي فقدوا جانباً مهماً من حياة العمل، وهو جانب العلاقات الاِجتماعية.

مما سبق يتضح بأن قلة وانخفاض المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم في ظل التطور التكنولوجي، كان له تأثيره الكبير على المشاعر السلبية المتولدة لدى الأفراد العاملين تجاه العمل، وكلما زاد التطور التكنولوجي كلما أصبح الاعتماد على المكائن والآلات بدرجة كبيرة، ففي المنظمات التي تستخدم الآلة بدرجة عالية، فإن دور الأفراد العاملين سيتركز على صيانة وتعديل وإصلاح والسيطرة على الأجهزة المختلفة المستخدمة في العمليات وتصبح أهمية الماكنة كبيرة ولها الأسبقية الأولى في الإنتاج، وفي ظل هذا النظام كان لا بد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة العمل للأفراد العاملين للتخفيف من معاناة الأفراد العاملين الناتجة عن السلبيات التي انبثقت من التطور التكنولوجي العالي هذه السلبيات متمثلة فيما يلي:

- غالباً ما تكون المهام المؤداة في ظل التكنولوجيا العالية والمتفوقة ثابتة ومستقرة، مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع والابتكار.

- شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان، والتأكد لكون معظم الأعمال تنجز في أو من قبل الآلات المتطورة.
- عدم تناسب بين قابلية ومهارات الأفراد العاملين ومتطلبات التكنولوجيا العالية من المهارات.
- شعور الأفراد العاملين بالقلق حول إمكانية فقدانهم لأعمالهم بسبب التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- شعور الأفراد بالقلق والخوف تجاه المكائن المتطورة من حيث كيفية إدارتها وصيانتها، وما قد يحصل من متغيرات تؤثر على مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامها.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة التنظيمية

إن تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة:

هي كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع، وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا، فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

ويرى الكبيسي الثقافة التنظيمية بأنها:

مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

أو هي مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم، وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

مكونات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يُجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

1- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب، وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2- المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع، مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية، كالبنوك.

4- التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة،

مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد، وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات

1- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

3- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

5- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

7- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

8- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص، والتحفظ قلت قدرة المنظمة، واستعدادها للتطوير.

10- تحتاج ثقافة المنظمة، كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها، وتقويها، وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين، وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): وتتميز بتـوفير بيئـة للعمـل تسـاعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافـة المسـاندة (Suppoative Culture): تتميـز بيئـة العمـل بالصـداقة، والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتـوفر المنظمـة الثقـة والمسـاواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4- ثقافـة العمليـات (Culture Process): ويكـون الاهـتمام محصـوراً في طريقـة إنجاز العمل ولـيس النتـائج التـي تتحقـق، فينـتشر الحـذر والحيطـة بـين الأفـراد والـذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهـتم بالتفاصيل في عمله.

5- ثقافـة المهمـة (Culture Task): وهـذه الثقافـة تركـز عـلى تحقيـق الأهـداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول اسـتخدام المـوارد بطـرق مثاليـة مـن أجـل تحقيـق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6- ثقافة الدور (Culture Role): وتركـز عـلى نـوع التخصـص الـوظيفي، وبالتـالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنهـا تـوفر الأمـن الـوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمـين في مجـال الإدارة يقسـمون الثقافـة التنظيميـة السائدة إلى قسمين هما:

أ- الثقافة القوية (Culture Strong).

ب- الثقافة الضعيفة (Culture Weak).

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

1- الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة (Shared ness): لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية، ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة، وكيف يتم العمل.
- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت، فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

2- الشدة (Intensity): وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

إن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة.

عناصر الإبداع الإداري

يوجد هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري، ولكن نذكر أهم هذه العناصر:

1- الطلاقة:

يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

2- المرونة:

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

3- الأصالة:

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به، لهذا تكون أفكاره جديدة.

4- الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

5- التحليل:

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب، أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

6- المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

7- الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل.

إما علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة، فهيجان، يرى أن هناك بعضاً من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه، وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري، مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد، بينما يرى الكبيسي، أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عامليها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات، ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسبانها الاعتبارات التالية:

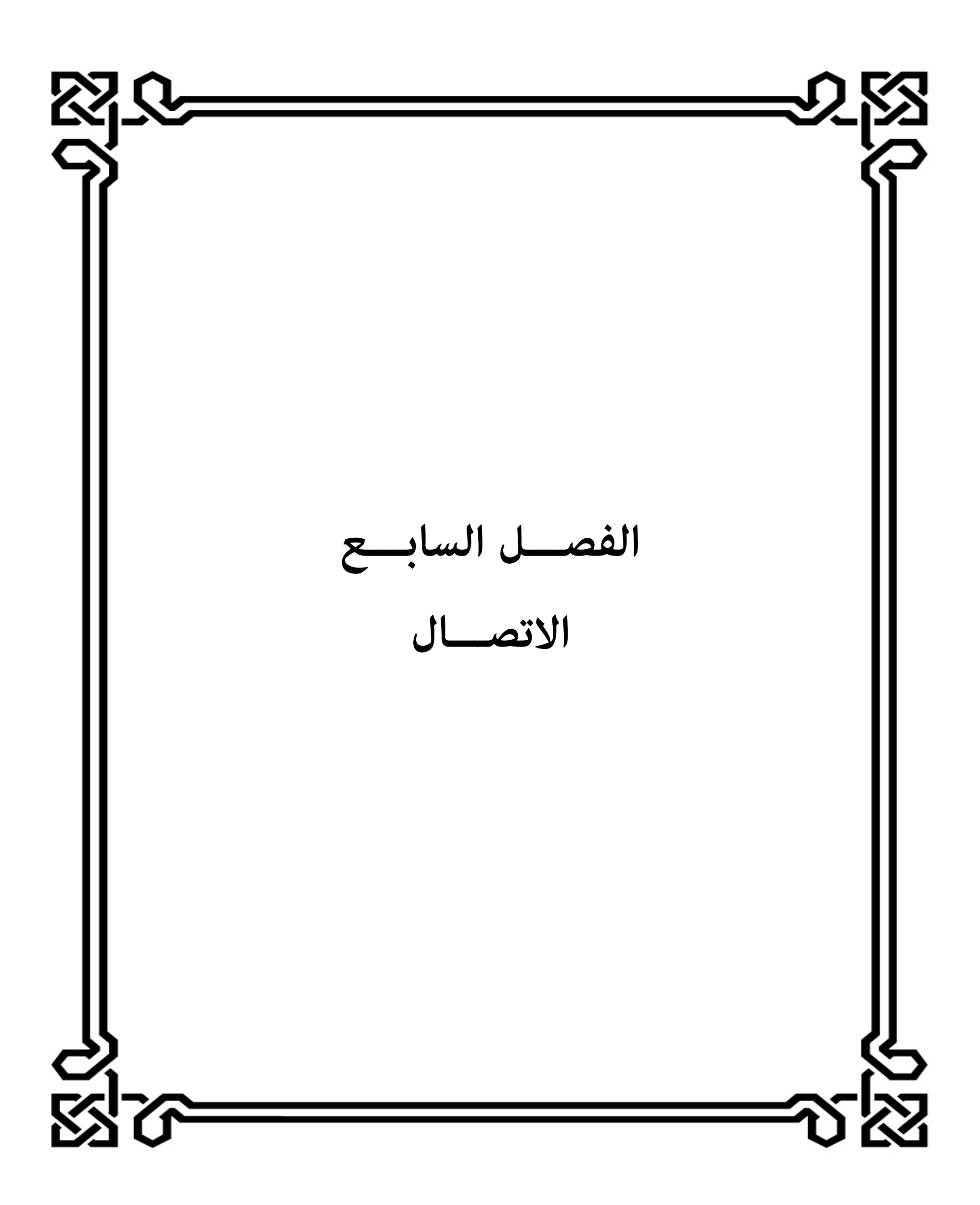
1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.

2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.

3- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة، ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة. ..الخ.

4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة، والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات، وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل، لو تحقق، سيكون خطوة لنجاحات قادمة.



الفصـــل السابــع

الاتصـــال

الاتصـــال

مفهوم الاتصال

قد عرفه الصحاف في معجمه بأنه:

إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر، وهو في اللغـة الصِّـلة والعلاقـة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصِّلة، ويعتـبر الاتصـال مقومـاً أساسـياً لوجـود الإنسـان، وينشأ من خلال عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد عـلى بعضها البعض، بغرض تحقيق أمراً في ظل البيئة المحيطة.

أما (قوته ودياب) فقد أوردا تعريفاً موجزاً للاتصالات بأنها:

عملية تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين.

ويعرفه الطنوبي بأنه:

ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر، لأياً منهما أو لكلاهما، ويتم ذلـك مـن خـلال نقـل معلومـات أو حقـائق أو آراء بيـنهما بصـورة شخصـية أو غـير شخصية، وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية.

أو هو عبارة عن تبـادل الأفكـار والآراء والمعلومـات بـين الأفـراد بواسـطة الوسـائل الشفهية، وغير الشفهية، وذلك للتأثير على السلوك، وتحقيق النتائج المطلوبة.

مفهوم الاتصالات الإدارية

أورد الهواري تعريف الاتصالات الإدارية بأنها:

عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نـوع) مـن أي عضـو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحـداث تغيـير، وهـي كـما يقـول حنفـي نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد، وبين بعضهم الـبعض في كـل

المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيمين، وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

أما عامر فعرّفها بأنها:

ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم.

وعرّفها العلاق كما أوضحت المنجي بأنها:

تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين.

وأشار الصباب وآخرون على أنها:

الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة، بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب، من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الإدارية يتضح لنا أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة، وصول المعلومات، وتذليل عقبات وصولها باستخدام، وسائل شفهية أو كتابية أو الكترونية، بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة، أي المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة.

أهمية الاتصالات الإدارية

إذا كان الاتصال هامًا في حياة الفرد العادي، فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها، إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي ليست في عالم الأشياء، ولكن في عالم الأشخاص، وإن أكبر فشل للإنسان كان، وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه إنها مشكلة اتصال،

لذا يعتبر الأكاديميون، كما أورد (جـرينبرج) و(بـارون) أن الاتصـالات هـي الغـراء والصـمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها.

ويقول(تشستر برنارد) Cheaster Bernard رئيس شركـة نيـوجرسي بـل للهـاتف New Jersey Bell Telephone الأسبق، كما أشـارا جـرينبرج وبـارون إن هيكـل المنظمـة وانتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصـال بهـا، ولا يـرى جـرينبرج وبارون أن هناك مبالغة في عبارة تشستر برنارد إذا ما علمنا أن مـديري الشركـات يقضـون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات.

ويمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كـما يقـول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها، ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي، وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجـي الشـائعات أي القـدرة على تحقيق اتصال فعّال.

كما أوضح حمود إن التطور والنمـو الكبـير في المـنظمات واتسـاع أنشـطتها وتزايـد أحجامها، وبالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسـهم بشـكل كبـير في زيادة الاهتمام بالاتصالات، أيضاً يقول قوتـه وديـاب إن العامـل الأسـاسي الـذي يجعـل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى، هو أن نجـاح أو فشـل الاتصـالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة، لذا لا يمكننا كما أورد الهواري تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم.

لذلك تقول المنجي أن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظـيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قـرار، ولا عجـب أن تعـود أغلـب المشـكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإداريـة بـين الإدارة والعـاملين، مـن خـلال

ما تقدم يتضح لنا أهمية الاتصال الإدارية في المنظمات، وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية والمتعددة الجنسيات)، فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم، أيضاً يتضح لنا أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليتها، أيضاً يتضح لنا أنه متى ما كان الاتصال واضحاً، ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم، فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

وظائف أساسية للاتصال

هذه الوظائف هي التالية:

أ- الإعلام: وهو جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق والرسائل والآراء والتعليقات المطلوبة والبيئة والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

ب- التنشئة الاجتماعية: وهي توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الناس من أن يعلموا، كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه ودعم التآزر والوعي الاجتماعين، وبذلك يكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

ج- خلق الدوافع: وهو دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتعليقات، ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات والمتجهة صوب تحقيق الأهداف المتفق عليها.

د- الحوار والنقاش: وهما العمل على توفير الحقائق اللازمة وتبادلها، لتيسير الاتفاق أو توضيح وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة لكل الأمور التي تهم المجتمع محلياً وقومياً ودولياً.

هـ - التربية: وهي نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصيات واكتساب المهارات والقرارات في مراحل العمر كافة.

و- النهوض الثقافي: وهو نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث والتطوير، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد، وإيقاظ خياله وإشباع حاجاته الجمالية وإطلاع قدرته على الإبداع.

ز- الترفية: وهو إذاعة التمثيليات الروائية والرقص الفن والأدب والموسيقى والمسرحيات الفكاهية والرياضية والألعاب، من خلال العلامات والرموز والأصوات والصور بهدف الترفية والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي.

ج- التكامل: وهو توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تتحقق حاجتهم إلى التعارف والتفاهم، والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم، وقبل التعميق في الدراسة استعراضية لتطور وسائل الاتصال الحديثة، لا بد لنا من تأكيد استحالة فصل عرى الترابط القائم بين المعلومات الإلكترونية وأجهزة الإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية على النحو الذي يوضحه الرسم.

عناصر عملية الاتصالات الإدارية

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية، لا بد من توافر عدة عناصر أساسية وهي:

1- المرسل [sender] :

أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره، وقد دلت الدراسات، كما أشارا (آل علي والموسوي) أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى، وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناءً على من هو مرسلها.

2- الرسالة [message] :

وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته، كما يقول عبد الباقي، ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

3- قناة الاتصال [channel] :

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل، يقول الشيخ لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ، بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعّال، إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح، وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية.

4- المستقبل [receiver] :

وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة، وقد يكون كما يقول الشيخ فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة، ولا شك أن عملية استقبال الرسالة، كما يقول عبد الباقي وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه وشخصيته.

5- التغذية الراجعة [feedback] :

وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟، وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل، فعملية الاتصال لا تنتهي، كما أشارا (آل علي والموسوي) باستلام الرسالة؛ بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح، لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال، ويقول حمود من معوقات الاتصال محدودية رد الفعل، لذا من أحد المبادئ الأساسية لتحقيق

أهداف الاتصال هو إنشاء خط اتصال ذي اتجاهين، وهو مما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية، في دراسة للمنجي بعنوان الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية) أوضحت فيها أن التقارير الرسمية وهي أحد وسائل الاتصال الحكومية غالباً ما تُهمل، مما ينعكس سلباً على النتائج اللاحقة؛ لأن مرسل تلك التقارير لم يتلق أية إشارة تدل على أن الإدارة قد اطّلعت عليها أو أعارتها أي اهتمام مما يُشعر المرسل بأن جهوده قد ذهبت سدى، لذا يفوّض كتابتها إلى صغار موظفيه لكونها عملية شكلية ليس إلا، بسبب انعدام أو ضعف التغذية الراجعة، أيضاً كان من توصيات دراسة المنجي الاهتمام بالتغذية الراجعة فهي أداة الإدارة لتحديد ما إذا كانت الأهداف والتعليمات والقرارات واضحة بالنسبة للعاملين، وبعد استعراض العناصر الخمس هذه يتضح لنا أنها أساسية في أي عملية اتصال ناجحة، وفقدان أي عنصر يخل بعملية الاتصالات الإدارية.

كفاءة الاتصال

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

1- السرعة: إن مدى السرعة أو البطئ في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلاً عند مقارنة التليفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعداً آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.

2- الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية، مثل المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي، مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

3- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهـذه التكلفـة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد والتليفون، وأجور العمال المشـتركين في الاتصال.

4- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قـادرة عـلى تقـديم معلومـات كثيفـة مثـل الخطابات والتقـارير، الأمـر الـذي يمكننـا مـن اسـتخدامها في عـرض المعلومـات المعقـدة، والوقائع والخطط، ونتـائج المتابعـة والرقابـة، وبصـفة عامـة كلـما قـدمت وسـيلة اتصـال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5- التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلـك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسـجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

6- الارتداد: تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانيـة الحصـول عـلى معلومـات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصـال بنجـاح، أمـا الوسـائل المكتوبـة والمـذكرات والتقـارير، فهـي بطيئـة وغـير فعالـة في تقـديم معلومـات مرتـدة إلى أطـراف الاتصال.

أهمية الاتصالات

(1) تحقيـق السرعـة في تبـادل المعلومـات: أن جـود نظـام للاتصـال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطـراف الاتصـال، ذلـك لأنهـا تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

(2) توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصـالات التنظيميـة والإداريـة إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل، وعـرض المعلومـات في شـكل مرتـب للعـاملين والمـديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

(3) التنفيذ الكفء للعمل: أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

(4) تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

(5) تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات، وتوفير معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

(6) البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

(7) تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

(8) الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

أهداف الاتصالات الإدارية

1- تختلـف أهـداف عمليـة الاتصـالات الإداريـة تبعـاً لطبيعـة المنظمـة وأهـدافها الرئيسية، إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

- الإقنـاع يقـول الشـيخ إن الهـدف مـن أي عمليـة اتصـالية لـيس إيصـال المعلومـات والأفكار.

- يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.

- لذلك يقول الطنـوبي إن كثـيراً مـن القـادة في المؤسسـات يريـدون أن يقـدموا أفكـار جديدة، ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار .

2- اطلاع المرؤوسين: كما أشار الصباب وآخرون عـلى تعلـيمات الأهـداف المطلـوب تنفيذها، والتعرّف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار .

3- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالهـا الرئيسـة: كـما يقـول العـمار وآخـرون، مثـل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين .

4- أوردت المنجي أن من أهداف الاتصالات الإدارية، هو توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية .

5- أيضاً أشارت المنجي أن الاتصالات الإدارية تهدف إلى ربـط المـديريات والـدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف .

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيضـاً، لـذا كـان لزامـاً عـلى

المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات الإدارية، لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات، وتحقق المنظمات أهدافها.

أنواع الاتصالات

1- الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1- الاتصالات الهابطة [commuahication Dow wards]:

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2- الاتصالات الصاعدة [Upwards communication]:

إن أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.

وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها.

3- الاتصالات الأفقية [Hori contal communications]:

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

(1) تقوم أنظمة الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتصاص مشاعر الغضب، ولحل المشاكل ومثل ذلك جماعات المناقشة والمناقشات المفتوحة.

(2) يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفاً يوضح عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تهم العاملين، وتشمل هذه النشرات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد.

(3) تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجرى داخلها سواء لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجرى داخلها، أو كانت تمس العاملين أو الشركة، أو كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية.

(4) تشجيع المنظمات المتقدمة عامليها في التعبير عن شكاواهم، وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وتقديم خطوات لتنظيم العامل أو الموظف عند المستويات الأعلى.

(5) تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية المنظمة، ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

وتستخدم المنظمات الحاسبات الآلية في حساب وكتابة الشيك الشهري للعاملين (الأجر والحوافز) يمكن بسهولة إضافة بعض المعلومات السريعة والهامة في مرافق لهذا الشيك يتم طباعته بواسطة الحاسب الآلي، وذلك بطباعة الشيك.

أما وسائل الاتصالات، فتمثل:

هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

1- الاتصال الشخصي Personalcommunication:

يعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل [Controvercial]، والتي يعقل مناقشتها أولا ثم ثيبت.

وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل.

2- الاتصال الكتابي Writtor communication:

هو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى. ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل، وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

طرق الاتصالات الإدارية

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة طرق للاتصالات الإدارية في المنظمات، منها:

- الاتصال الشفهي (اللفظي):

هو ذلك الاتصال كما يقول قوته ودياب الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية، ويشمل أيضاً

هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات، تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحاً خاصاً للتأكد من إيصال المعنى الصحيح، ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة، ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعّال.

- الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة، ويرى حمود أن الاتصال الكتابي سلاح ذو حدين، فقد يكون ايجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح، وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة، ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن، ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره، وفي دراسة العسكر والعمار والأسمري واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية دراسة ميدانية مقارنة تبين صحة الفرضية القائلة باختلاف التنظيمات الإدارية المسؤولة عن مهام الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، وبينت أيضاً أن هناك تحولاً في الوضع التنظيمي نحو المركزية الكاملة مع التوصية بضرورة إدخال التقنيات الحديثة في الاتصالات الكتابية.

مقومات الاتصالات الإدارية

إن الاتصال فن له مقوماته، لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:

1- إجادة فن الاستماع، فقد أورد الخازندار في دراسته الاستماع الفعال، وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية

بينت في دراساتها أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع، وإن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس .

2- تحديد الهدف المُخطط له من عملية الاتصال، بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه، كما يقول عبد الباقي ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب .

3- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة، وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها كما يقول الهواري.

4- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة .

5- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة، فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية.

6- إن مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر، وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصاليه مباشرة بين القائد المنصت وبين مرؤوسيه .

7- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة، للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني، ومدى تمكّنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة .

قنوات تدفق الاتصالات الإدارية

لقد ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية أربعة قنوات أساسية في عملية الاتصالات الإدارية وهي:

1- الاتصالات من أعلى لأسفل [Downward Communication] : أي من الإدارة العليا للدنيا، حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من

المدير إلى المرؤوسين. وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

2- الاتصالات من أسفل لأعلى [Upward Communication] :

والتي تكون من الإدارة الدنيا للعليا، ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفون إلى الإدارة العليا، ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، لكن حمود يرى توقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعاً سياسة الباب المفتوح، من خلال ما تقدم يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طُبق تطبيقاً صحيحاً، فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة، ويزيد من إنتاجيته وبالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمع له. وكان من نتائج دراسة (الخازندار) في الاستماع الفعّال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية، أن على الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم، وذلك لضمان فاعلية الاتصال وانجاز الأهداف والبرامج المستهدفة.

3- الاتصالات الأفقية [Horizontal Communication] :

يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى، وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة، ويشير حمود إن شيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام، يسهم في خلق التعاون والتفاعل، وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

4- الاتصالات المحورية [Diagonal Communication] :

يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم، أي انه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي، تنظيمي، يقول (حنفي) يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية والأسواق، ففي شركة Eaton Corporation المنتشرة في اثنين وعشرين دولة حيث توضع الخطط والسياسات وفقًا لمجموعات المنتجات الرئيسية، بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية، وبذلك نجد أن الاتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه.

الاتصالات الالكترونية

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح distortion إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية .ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء، ونرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية.

لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني، وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

الاتصالات غير اللفظية

هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها، وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات، تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدًا فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير، كما أوردا (آل علي والموسوي) قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر. إن ابتسامة احد المديرين لموظفه وربته على ظهره؛ لأنه أدّى عملاً جيداً تُعد نوعاً من الاتصال غير اللفظي، كما قالا (جرينبرج وبارون)، ويستطرد بارون وجرينبرج قائلين إن الملابس (المظهر) لا يمكن أن تعوض النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة ولكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة فإنهم يعبروا عن أنفسهم جيداً إذا ارتدوا ملابس ملائمة، كما توضح الكتب الإرشادية dress for success، أيضاً أشار (جرينبرج وبارون)، أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الاتصال، فقد يوحي المديرين في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم .

وليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى، إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفاهي فعّال في الاتصالات التي تحتاج لشرح واف، وقد يكون الأسلوب الكتابي فعّال في الاتصالات الروتينية .

شبكات الاتصال التنظيمي

إن الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات، والذي يهدف إلي ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلي المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، وقد تطورت الدراسات الخاصة بهذا

النوع من الاتصال في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلي انهيار الاتصال التنظيمي في بعض المنظمات والأسباب التي تؤدي إلي نجاح هذا الاتصال وزيادة فعاليته في البعض الآخر.

وقد أثبتت معظم الدراسات العلاقة الوثيقة بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوي، فقد اتضح أن تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين، ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بالعمل بكفاءة عالية، ويقضي على احتمالات الغموض والتردد وانتشار الشائعات.

وكذلك فإن مفهوم الإدارة الحاضرة لا يتحقق إلا إذا توافرت قنوات اتصال مستمرة بين العاملين والإدارة على مختلف المستويات، فمن خلال هذه القنوات تتعرف الإدارة على مشكلات العمل وآمال العاملين واقتراحاتهم الخاصة بالتطوير ومناقشة المشكلات التي تنشأ في مجال العمل، إن شعور العاملين بأهميتهم الإنتاجية يدفعهم دائماً إلى الإجادة ويرغبهم في مواصلة العمل دون كلل أو ملل، ولكي يشعر العاملون بأهميتهم، فلا بد أن يكون هناك دائماً هدف واضح يؤمنون به ويعملون علي تحقيقه.

ولابد أن يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا الهدف، وإسهامهم في بلوغه، وهنا يلعب الاتصال التنظيمي دورة في تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، والاستقرار الوظيفي، وتقدير المنظمة لعمل الأفراد، وتحقيق الذات، وبذلك ترتفع الروح المعنوية للعاملين، وتسيطر عليهم روح الفريق ويزداد تماسكهم وتحمسهم للعمل ومقاومتهم للإحباط.

شبكات الاتصال

هي أحد أهم عناصر الاتصالات، في الوقت الراهن، التي أتاحت تبادل المعلومات محلياً وخارجياً لتأخذ هذه المعلومات أشكالاً مختلفة من حيث نوعيتها

والتطبيقات الناتجة عنها، ومن شبكات الاتصال، شبكات الاتصال الواسعة wide (WAN) area network وشبكات الاتصال المحلية local area network (LAN).

أما شبكات الاتصال الواسعة فهي الشبكات العامة التي تصل بين أقطار ومدن مختلفة، وتتيح لأنظمة مختلفة الطبيعة الاتصال والتوفيق فيما بينها، وتتكون بوجه عام من شبكات الهاتف ومقاسمه والأنظمة التي تنضوي ضمنها، كمحطات السواتل الصنعية المستخدمة في الاتصالات، وبنتيجة الحاجة إلى الربط بين شبكات غير متوافقة، وضعت (بروتوكولات) تنظم هذه الاتصالات وتنسقها وتحقق التوافق بينها.

وأما شبكات الاتصال المحلية فهي نظام للاتصال على مسافات محدودة، يسمح لأي وسيلة مربوطة على الشبكة بإرسال معلومات رقمية من حيث طبيعتها، ومن المتوقع أن يصبح تبادل المعلومات الصوتية والمرئية ممكناً في المستقبل القريب نتيجة للتطور الهائل في الحواسيب والطرفيات terminals والإلكترونيات التي أسهمت إلى حد بعيد في تطوير هذا المجال المهم من علوم الاتصالات.

ومن أمثلة شبكات الاتصال شبكة الاتصالات الحاسوبية التي شاع استخدامها اليوم، وأهم عناصرها:

- خطوط الاتصالات التي تكون على شكل كبلات أو خطوط هاتف أو ألياف ضوئية، وبطاقات الربط مع الشبكة network interface card، وذلك لتمكين الحواسيب والطرفيات والبرمجيات من التعامل فيما بينها، ومخدم الشبكة network server، إذ تستخدم شبكات الاتصالات المحلية حواسيب خاصة لإدارة أعمال الشبكة، وتنظيمها إضافة إلى قدرتها على التخزين الواسع النطاق

للبرمجيات والتطبيقات والمعطيات المختلفة المستعملة في أرجاء الشبكة، وهناك الكثير من وسائل التخزين.

- محطات العمل work stations، وهي الطرفيات المربوطة على الشبكة، وتكون بوجه عام حواسيب أو نهايات أو طابعات تمكن المستثمرين من استخدام كل وسائل الشبكة بصورة يمكنهم معها المشاركة والعمل المنظم في آن واحد من أجل التخزين والبرمجة.

وتعرف الطرفيات إضافة إلى مهام أخرى متعددة، وتأخذ شبكات الاتصالات المحلية أشكالاً مختلفة من حيث توضعها الفيزيائي، كالربط الخطي والحلقي والنجمي، وتنظم عملها (بروتوكولات) متعددة تستطيع كشف الأعطال الممكن حدوثها في الشبكة، من حيث إتاحة الفرصة لكل طرفية لإرسال معلومات من مخدم الشبكة أو استقبالها أو طلبها أو كشف أي عطل طارئ، على إحدى الطرفيات أو عدم التزامن في استخدام مصادر الشبكة.

معوقات الاتصالات الإدارية

إن إدراك المديرين لمعوقات الاتصالات الإدارية يسهل عليهم معرفة هذه المعوقات، وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعّال، ومن هذه المعوقات الآتي:

1- معوقات شخصية:

مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، كما أورد (آل علي والموسوي)، وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

2- معوقات تنظيمية:

همالك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، التي تنقل الرسالة، مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف إلى ذلك عدم

وجود هيكل تنظيمي، كما يشير حمود يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة، وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

3- معوقات بيئية:

يرى عامر أن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعّال، ويضيف الخازندار في دراسته (الاستماع الفعّال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية)، أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعّال ويؤدي للتوتر.

4- معوقات نفسية اجتماعية:

ككون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، وفي دراسة تحليلية على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال، من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما انتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين، فإن ذلك مؤداه تحسين قنوات الاتصال وتعزيز فرص تحقيق أهدافها.



الفصـــل الثامـــن

القيـــادة

القيـــادة

مفهوم القيادة

هو النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

أو هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

أو هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم.

أو هي مسؤولية يتحملها فرد من أفراد المجموعة ليسيّر أمورها بشكل جادّ ومنظّم نحو تحقيق قيم مرسومة، وغايات كبرى، وهي ليست مغنماً يتمتّع به القائد، ويتلذّذ بعبارات الثناء فيه، بل هي ثقل وعناء، يعود على صاحبه بالتبعية.

نظريات القيادة

أولاً: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمته بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

- المقدرة على الإقناع والتأثير.
- طلاقة اللسان.
- الثقة بالنفس.

- الإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء.
- القدرة على التكيف.
- الحزم.
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- الذكاء وسرعة البديهة.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- النضج العاطفي والعقلي.
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه الحكم الصائب على الأمور.
- القدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة.
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على الفهم للأمور.
- المهارة الإدارية.
- القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

كما يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتـؤثر عـلى القائـد وأدائه، وهي:

1- المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضـاً قدرتـه على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2- المهارة الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكـس المهـارة الفنيـة التـي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء، إن أدراك القائد لميـول واتجاهـات مرؤوسـيه وفهمـه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهـار روح الابتكـار فـيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحسـاس لـديهم بالاطمئنـان والاسـتقرار في العمـل، وتلبيـة طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءًا مـن سـلوكه اليـومي مـن خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3- المهارة الذهنية:

وينبثق منها نوعان:

أ- المهارة الإدارية: وتتمثل في قدرة القائـد عـلى فهـم عملـه، وقدرتـه عـلى توزيـع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسـباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- المهارة السياسية: وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ثانياً: نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم

والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات، وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقًا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

هل القائد يولد أم يصنع

هو تساؤل مشهور إختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد، ومثله بيتر دركر يقول: القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك.

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

عناصر القيادة الإدارية

1- مسؤولية القائد: القائد الإداري هو المسؤول عن تحقيق الأهـداف وعـن عنـاصر التنظيم بمعنى أنه يتحمل المسئولية الشاملة .

2- مجموعة المرؤوسين: وهذه المجموعـة تعمـل تحـت سـلطة هـذا القائـد وتنفـذ تعليماته، وكلما توافرت في هذه المجموعة الرغبة في الانتماء لذلك القائد كلـما كـان تـأثيره فيهم كبيراً.

3- العمل المشترك: وهو العمل الذي يجمع بين الأفراد وقائدهم، ويتولى كل فـرد في المجموعة جزءاً من العمل ويكون لهذا العمل المشترك هدفاً يجب تحقيقه.

4- التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة: لا بد من توافر التنسيق والانسجام بـين أفراد المجموعة لكي تتمكن الجماعة من تحقيق الهدف من العمل المشـترك، وبـدون هـذا التنسيق قد لا يوفق القائد في أداء مهمته.

5- القدرة عـلى توجيـه المرؤوسـين: فالقائـد الإداري النـاجح يجـب أن تتـوافر فيـه القدرة على توجيه الآخرين وهذه المقدرة قد لا تتوافر في كل الأشـخاص فقـد تكـون هـذه القدرة موهبة من عند اللـه وقد تكون مكتسبة.

خصائص القيادة

1 - القيادة قوة تتدفق بين القـادة والإفـراد بطريقـة مبهمـة يترتـب عليهـا توجيـه طاقات الإفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهـداف التـي حـددها القـادة، والسـعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل مـن القـادة والأفـراد في آن واحد.

2 - قوة تتفاعل أخذاً وعطاءً مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمـل فيـه، فهـي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.

3 - قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها وقد تنخفض، لكنها لا تهمد، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.

4 - القيادة توظيف المبادىء والوسائل والأساليب من اجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق.

أهمية القيادة

إن أهمية القيادة تكمن في:

1 - أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2 - تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

3 - تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

أنواع القيادات وصناعة واتخاذ القرار

1. القيادة التسلطية:

من مزاياها، سرعة صنع واتخاذ القرار.

من عيوبها، أخذ وقت طويل للإقناع بالتنفيذ.

2. القيادة الديموقراطية

من مزاياها، سرعة التطبيق لأنها أكثر فهماً واستيعاباً.

من عيوبها، أخذ وقت أطول وكلفة أكبر.

3. القيادة الحرة

من مزاياها، قدر أكبر من الاستقلالية وتصلح لجامعة- كلية - قسم علمي...إلخ، كما قد تؤدي إلى كثير من الإرباك.

تبني القيادة لأي من الأنواع السابقة يعتمد على:

- فلسفتها.
- الموقف والظروف التي تحكمها.
- التابعين.

الإدارة والقيادة

الفرق بين مفهوم الإدارة والقيادة

يمكن توضيح الفرق بين الإدارة والقيادة في التالي:

أ) تشير مصطلحات الإدارة على أنها تعني السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ب) تختص الإدارة بالجوانب الفنية وتختص القيادة بالجوانب الإنسانية.

ج) تشير الإدارة إلى عملية توجيه الأشخاص واستخدام الإمكانات المتاحة لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق هذه الأهداف.

د) المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً مرموقاً من مراكز المسئولية في التنظيم، ويسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق مرؤوسيه، أما القائد فهو

الشخص الذي يشغل أو لا يشغل مركزاً من مراكز المسؤولية، ولكنه تتوفر فيه المقدرة على التأثير في سلوك الغير وقيادتهم نحو الأهداف المشتركة.

ه) الإدارة هي تحديد الأهداف والسياسات العليا، أما القيادة فهي الإشراف على من يقومون بتنفيذ هذه الأهداف والسياسات.

و) يعتمد المدير في عمله على العلم وتخطيط الإجراءات وتحديد الهدف ورسم السياسات التي يسير عليها العاملون، أما القائد فيعتمد في عمله على قدرة التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم على القيام بأعمالهم، وهم راضون عنها فيقومون بتنفيذ أوامره بدون تردد.

ز) يستمد المدير سلطاته من اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بينما يعتمد القائد في قوة تأثيره على المرؤوسين على قوة شخصيته واقتناعهم به وحبهم له.

ح) تنبع القيادة من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، أما الإدارة فهي تستمد سلطاتها من خارج الجماعة لأنها تتم بواسطة التعيين.

ط) لا توجد مشاعر وأحاسيس بين المدير والمرؤوسين في النمط الإداري، حيث يؤدي المرؤوسون أعمالهم تحت سيف اللوائح والقوانين الصارمة ولا يستطيعون المخالفة خوفاً من العقاب، بينما في النمط القيادي يتبادل القادة والمرؤوسين مشاعر الحب والولاء، ويؤدون أعمالهم دون خوف من عقاب بل عن قناعة ورضى.

ي) يهتم المدير بتحقيق أهداف المنظمة دون النظر إلى المصالح الشخصية لمرءوسيه حيث يتحكم فيهم حسب رغباته ومصلحته الشخصية، أما القائد فهو لا يسعى إلى تحقيق رغباته الخاصة أو التحكم في مصالحهم بل يحثهم، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم المشتركة، كما يلتزم القائد بالقيم والمعايير الإنسانية في تعامله معهم.

ك) في النمط القيادي يشترك المرؤوسين مع القائد في صنع القرار، أما المـدير فهـو لا يشرك مرؤوسيه ويصدر أوامره وتعليماته بـدون تفـويض للسـلطة فهـو لا يثـق بمرؤوسـيه دائم الشك فيهم.

ل) في النمط القيادي يشعر المرؤوسون بأهميتهم لنجـاح العمـل، وبالتـالي تحقيـق الأهداف أما في النمط الإداري لا يلقي المدير للمرؤوسين بالاً وكأنهم غير مهمـين لمتطلبـات العمل.

م) في النمط القيادي يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل والعاملين على حـد سـواء، أما في النمط الإداري فالمدير يهمه تحقيق أهداف العمل ولو على حساب أهداف العاملين التي تعتبر أهداف ثانوية بالنسبة لهم.

ن) في النمط القيادي يكون المرؤوسون مقتنعين بالأسلوب الذي ينتهجه القائد، أمـا في النمط الإداري فقد لا يرضى المرؤوسـون عـن أسـلوب إدارة المـدير لهـم، وإنمـا ينفـذون أوامره خوفاً من سلطاته.

العملية التكاملية بين مفهوم القيادة والإدارة

عندما تجتمـع القيـادة والإدارة في شـخص واحـد أي أن يمـارس المـدير الـذي بيـده السلطة وظيفته معتمداً على قوة التأثير في الجماعة وحفزهم وإقناعهم لتحقيق الأهـداف تاركاً السلطة الرسمية، معتمداً على الطاعة التي تنبع من الجماعة التي يديرها، فهو بذلك يصبح مديراً قيادياً حيث يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملاً مشتركاً لهم جميعاً، وهنـا يمكن أن نطلق عليه المدير القائد أو نطلق على الإدارة القيادة الإدارية.

فنجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسـية عـلى مـا تتمتـع بـه شخصـية المدير القائد مـن سـمات شخصـية وقـدرات ومهـارات، ولقـد اتجهـت الجهـود في العصر الحديث إلى وضع معايير ثابتة يمكن في ضوئها اختيار القادة الإداريين الذين يمكنهم القيـام بوظـائفهم القياديـة بكفـاءة، ولهـذا أسـهمت الدراسـات المتعـددة

في إثراء موضوع القيادة الإدارية واختلفت الآراء من دراسة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف، وكان ذلك يتواكب مع التطور التقني، وما أدى إليه هذا التطور في تطوير مفهوم الإدارة الحديثة.

الأبعاد التي تخضع لها القيادة في ظل الوظيفة الإدارية

يمكن توضيح الأبعاد التي تخضع لها القيادة في ظل الوظيفة الإدارية المنوطة بها في الآتي:

(أ) البعد الوظيفي: يكون الموقع الرئيسي للقيادة هو محور السلوك القيادي حيث يستخدم القائد في هذا الموقع الرسمي القيادة الممنوحة له في إدارة مرؤوسيه، دون الاعتماد بالدرجة الأولى على الإقناع أو مميزاته الشخصية، فالقائد من هذا النظور يستخدم موقعه الوظيفي لفرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.

(ب) بعد المميزات الشخصية: حاولت كثير من الدراسات أن تتعرف على المميزات والصفات الشخصية التي تؤهل الأشخاص لمنصب القيادة الإدارية لتكون قيادة ناجحة، وتتمثل هذه المزايا في شخصية القائد، المميزات الجسدية والقدرة العقلية والذكاء، القدرة على التحكم واتخاذ القرار السريع، المهارات اللفظية، التحصيل، تحمل المسئولية، المشاركة والتفاعل مع الآخرين، التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، المرونة، التقبل للواقع والتفاعل معه.

(ج) البعد السلوكي: يؤكد هذا البعد على تصنيفات لسلوك القادة، فعلى سبيل المثال هناك القائد الديكتاتوري، والقائد الديمقراطي، فالقائد الديكتاتوري هو الذي يحدد المهام ويتخذ القرار بنفسه دون إبداء رأي من أحد، وهو الذي يحدد الأدوار والمهام والطريق لتحقيق الأهداف، بينما القائد الديمقراطي هو الذي يسمح للمرؤوسين بدرجة حرية عالية في مناقشة الأهداف والوسائل ويفوض الآخرين في اتخاذ القرار.

مزايا استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة

أ) قدرة الإدارة على تحقيق أهداف التنظيم بإنجاز الأفراد ما يوكل إليهم من أعمال بأعلى كفاءة وفي أقل وقت وبأقل خسائر.

ب) استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة يجنب المنشأة الدخول في مشاكل وقضايا مع العاملين تستنزف الوقت والمجهود.

ج) يمكن استخدام النمط القيادي في إدارة المنشأة لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المنشأة.

د) إذا استخدم المدير الأسلوب القيادي في إدارته سيتمكن من تحقيق أهدافه التي يشترك فيها مع الجماعة.

ه) استخدام النمط القيادي في الإدارة يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين، وإفساح المجال لهم لإطلاق العنان إلى ملكاتهم لإبتكار عوامل تطوير الإنتاج، وطرق أداء العمل بشكل يحقق الاستخدام الأمثل للمعدات.

و) اختيار المدير على أساس توافر الصفات القيادية في شخصيته، بالإضافة إلى القيم التي لديه وأخلاقياته يؤدي إلى تعلم المرؤوسين القيم والأخلاق الحميدة، وبالتالي ينعكس على سلامة المنشأة وعدم الاستهانة من قبل المرؤوسين بأمن وسلامة المنشأة.

ز) اختيار المديرين على أساس النمط القيادي يؤدي إلى نشوء جيل من القادة الصغار الذين يمكنهم تولى المسؤولية في المستقبل، فلا تتأثر المنشأة بغياب المدير أو خروجه من الخدمة.

ح) المدير الذي يتبع النمط القيادي تكون لديه الفاعلية في اتخاذ القرار بين البدائل المتاحة، بما يحقق عائد أقصى باستخدام الموارد المتاحة.

ط) يعتمد نجاح الإدارة بالأهداف على اشتراك القائد والمرؤوسين معاً في وضع الأهداف، مما يجعل المرؤوسين أكثر تجاوباً مع هذه الأهداف، ويحفزهم بالتالي على تحقيقها.

وظائف القيادة

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:

1- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها، وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

2- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواءً كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدأ سياسياً. .. الخ.

3- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام، وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع، حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

4- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

5- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

6- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء، فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

7- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات، بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

صفات القيادة

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون، قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن جون أداير حدد القدرات التالية:

1) الدفء: في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
2) الحماسة: لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
3) التكامل: أصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة تولد الثقة.
4) الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، قد تقود إلى الغطرسة).
5) الشدة: المرونة، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
6) التواضع: الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبراً أو متغطرساً.

مقومات القيادة الإدارية

هناك مقومات متعددة للقيادة الإدارية منها ما هو موروث، ومنها ما هو مكتسب، أهمها:

1. الحيوية الذهنية.
2. الوعي الهدفي وتحسس الاتجاه.
3. الهيمنة الفنية.

4. الحماس الرشيد في تنفيذ العمل.
5. الاستقامة.
6. المودة والتعاطف مع من يلتف حوله في العمل.
7. القدرة على التصميم والتقدير والإرشاد.

ويمكن أن تضيف إلى هذه الصفات أو المقومات التالية:

1. القابلية على الاعتماد على النفس والثقة بها وتحمل المسؤولية.
2. النضوج والاستقرار العاطفي.
3. المرونة الاجتماعية.
4. القدرة على التطبع للمهام الجديدة.
5. الصمود أمام الضغوط.

أدوار القيادة الإدارية

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد؛ لأنه يحتل مركزاً محدداً ضمن الدائرة العاملة، وأن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها، وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه، أو أنه يحتله طواعية، فهو مطالب بإنجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة.

إن مجرد قبوله؛ لأن يلعب ذلك الدور يعد قراراً اتخذه القائد مسبقاً حول ما يجب عمله، كما أن القائد الإداري يساعد الرئيس التنفيذي في وضع تنفيذ السياسة العامة من جانب آخر، ولذلك يمكن تبيان الباحات التي تظهر عليها أدوار القائد الإداري بما يأتي:

1. أنه مطالب باختيار العنصر البشري لدائرته، إذ أن نوعية الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية لتحقيق مشاريع التنمية.
2. أنه مطالب أن يلعب دور ترجمة السياسة العامة إلى عقيدة يلقنها لمن يعتبر تلقينه أمراً تقتضيه طبيعة عمله، وهي عملية أصبحت من الضرورة بمكان خاصة إذا كانت السياسة العامة جديدة، أو أن سرعة إنجازها ضرورة ملحة أو أن هناك مقاومة ناجمة من جهل أو عدم رغبة في الانصياع.
3. أنه مطالب بتقديم المعلومات الكافية لتوسيع إدارك واضعي السياسة العامة، فهو في هذه الحالة يقوم بدور الباحث المستشار رغم أنه لا يرتقي إلى مستوى واضع سياسة بحد ذاته.
4. أنه مطالب أن يكون حكيماً في تشخيصه وصبوراً في معالجاته، ومطالباً أيضاً بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة وتشذيب حدة الاحتكاك، ولا سيما أنه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغط اقتصادي واجتماعي، وهي الحالة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في الدوائر العاملة، فتدفع بها إلى حالة من التوتر والتزمت وعدم الالتزام بالوقت والتبذير وعدم التنسيق.
5. أنه مطالب ليس فقط عن مساعدة السلطات السياسية في وضع السياسة العامة وتخطيطها فحسب، وإنما أيضاً مطالب بوضع تلك السياسة في قوالب تنظيمية عملية، الأمر الذي يجعل الدائرة العاملة أكثر تحركاً وتجاوباً لكي تصبح معولاً عليها في تنفيذ السياسة العامة روحاً وشكلاً.

6. أنه مطالب أن يكون مسؤولاً عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين دائرته والدوائر الأخرى بدرجة تقترب أن لم نقل تفوق ما هو مألوف في الشعوب المتقدمة، وذلك عندما نعلم أن الدوائر الحكومية في الشعوب المختلفة تعيش ظاهرة الابتلاع والكسب والتباعد والتفرد والتوسع.
7. أنه مطالب بخلق الرجل الثاني في الدائرة العاملة لكي يقوم مقامه في حالة غيابه، والتوسع بهذا الخلق إذ أن كمية الاحتياط من الرجل الثاني، فضلاً عن أنها مؤشر على نكران الذات والحكمة، فإنها تتحكم في تقرير أمر التوسع في التنظيم الحكومي وإعادته.

وتتجسد أدوار القيادة الإدارية في العديد من الجوانب، لعل من بين البارز منها:

1. صنع القرار:

هو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، إذ يعد المرآة التي تنعكس عليها أعماله.

2. تقييم الأداء:

هو يعد أسلوباً رشيداً لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية، ولذلك أخذت العديد من النظم السياسة التباهي باعتماده كوسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب وإعطاء كل ذي حق حقه، ووضع القائد الملائم لمفاصل وصنع القرار.

3. مواجهة الأزمة:

أن مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية (الأزمة) تتطلب قدرات لقابليات جبارة من أهمها القدرة على الصمود، والشجاعة، والتثبت من مواقع الأمور، والتعمق في بواطن الحوادث، ودرء الشك، وعدم الهروب لمجرد الإشاعات إلى غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها.

نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هـذه النظريـات عـن سـابقاتها ،حيـث يقـول أصـحابها لـيس المهـم حمـل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

1. القدرة الفنية: بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتـبر القائـد الـذي يمتلـك قـدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه، ممن لا يمتلك مثل هـذه القـدرات الفنيـة، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية.

2. القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجـاز والشروع بمشـاريع جديـدة يـتم إنجازها تحت بصره.

3. القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائـد القـادر عـلى حـل المشـاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً عـلى وضـع الخطـط والإسـتراتيجيات وصـنع القـرارات الفعالة.

4. القدرة عـلى المبـادرة: فالقائـد الفعَـال هـو القائـد القـادر عـلى الشروع بـأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائـد ممـن يثقـون بأنفسـهم ولـديهم القـدرة عـلى المبادرة بإكتشاف المشاكل والثغَرات.

5. القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير عـلى تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة.

6. دعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني علـيهم ويمـدحهم بشـكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعاليـة مـن غـيره، وقـد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معاييرالأداء.

7. التغذية الراجعة: وهي خاصية مهمة لابـد مـن توافرهـا لـدى القائـد ليكون فعالاً، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهـداف

التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعَال، وفي ذلك تعزيز إيجـابي لهم.

نظريات النمط القيادي

تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهـات القائـد، وبنـاءاً على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعـرف نمطـه القيادي والذي قد يكون فعالاً، أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

1) أنماط استخدام السلطة: أي مدى إسـتئثار القائـد بعمليـة صـنع القـرار، وهنـاك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ- نموذج وايت و ليبيت: ومن هذه الأنماط:

1- السلطوي (الأوتوقراطي): حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السـلطة، وعلى المرؤوسين الإطاعة والإستجابة.

2- النمط المشارك: وهو النمط الفعَـال في هـذا النمـوذج حيـث يشـترك المرؤوسـين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمـع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخـذ في هـذا النمط قراره بأسلوبين هما:

- القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حـول الموضـوع، وبعـد ذلـك يتخـذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

- القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع، وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

3- النمط المتسيب: وفيه يخوَل سـلطة صـنع القـرار للمجموعـة، ويكتفـي بإعطـاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب- نموذج تننبوم وشمت: ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة)، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
- يتخذ القرار لوحده، ويبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار، ولا يلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار، وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي، ويتخذ القرار بناءاً على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين، ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار، حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

جـ - نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

1- المتسلط الإستغلالي: يتخذ القرار، ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

2- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار، ثم يتخذه بنفسه.

3- الإستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار، ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

4- الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته، وذلك لإن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

2 -أنماط تعتمد على إفتراضات القائد: ومنها

أ- نموذج مكريجور:

- نظرية (x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل، ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات.

- نظرية (y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية، ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب - نموذج أوشي (نظرية Z): ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية.

صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس(Danny Cox) وجون هوفر(John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات، وإستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات:

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا الجليلة في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

3- الإنجاز: فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4- إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك، والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم، ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر، وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6- العمل الجاد بتفان وإلتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير، كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

8- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد، وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.

9- إمتلاك الحنكة: فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10 – مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية، مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملاً لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

الصفات الشخصية والقيادية

أولاً: الصفات الشخصية:

1- القوة البدنية والسلامة الصحية.

2-الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات.

3- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

4- المرونة وسعة الأفق.

5- تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

6- المظهر الحسن.

7-إحترام نفسه وإحترام الغير.

8-الإيجابية في العمل.

9- القدرة على الإبتكار وحسن التصرف.

10- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

ثانياً: الصفات القيادية:

المهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها ما يلي:

1. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الغير.
2. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.
3. القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
4. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
5. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
6. الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع و التهور.
7. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
8. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
9. المواظبة والإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
10. القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
11. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
12. الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة.

المهام الأساسية للقائد (المدير)

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار، بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها، حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

1- مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

1. التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب، إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة، وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.

2. التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب، وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، يبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم، ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم، فهذا

الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف، وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات.

3. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول: والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه، أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية، أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

4. تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5. المتابعة والإشراف: فنجاح وإستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز، وتحقيقاً للنجاحات.

2- مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

1. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها، ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير، وتعطيه قوة فوق قوته، وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه، إلا بهذا الأسلوب، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

2. الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل، وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع، فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف، وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

3. المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد

يسبحون خارج فضاء المنظمة، وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

4. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، كجماعات الإختصاص العلمي أو الإنتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك، وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم، وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات، وتحقيق ما يمكن تحقيقه، بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

5. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته، وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

6. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

7. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم، وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها.

الاعتبارات المهمة التي تجعل من القائد صالحاً لعملية القيادة

1- فهم العوامل البيئية: إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

2- التطلع إلى الأمام: تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.

3- الاقتناع بأهداف المنظمة: من أهم السمات التي يتصف بها القائد، القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة، والقائد إذا لم يكن مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة، فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالاقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية، ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

4- التصرف على مستوى المسؤولية: إن القيادة مسؤولية الالتزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية، وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

5- مراعاة المصلحة العامة: القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعليه تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

دور القائد في إدارة الأزمة

يمكننا أن نوضح دور القائد في إدارة الأزمة من خلال:

- التخطيط.
- التحرر من القيود.
- التنفيذ.
- المتابعة.

إن تجاوز الأنظمة والانطلاق نحو الأمام باتجاه السيطرة على الأزمة، وقيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة وتوسيع آفاق مشاركة الناس فيها، وحشد القدرات والطاقات المتاحة، ونجاحه في مواجهة المشكلات الطارئة التي تعترضه.

كما أن القائد يؤثر في المجتمع بقدر إدراكه رغبات الناس وسعيه إلى بلورتها، وتحقيقها بل إن القائد المبدع والعقلاني يتعدى تأثيره حدود مجتمعه في كثير من الحالات إلى حدود جغرافية إقليمية أو دولية. وذلك بإبداعه وسائل وأساليب جديدة ومتطورة تستجيب لمواقف جديدة وتشكل دافعاً للتطور والتقدم، ويجب على القائد أن يكون ذو عقلانية تاريخية وأن يمتلك وعياً تاريخياً كبيراً في الأحداث الماضية، لأن التاريخ هو المختبر الذي يقدم لنا الخبرات النظرية والعملية التي تفيد في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد، وعندما يقرأ القائد الأحداث الماضية عليه أن ينطلق من منظور تحليلي، وعليهم أن يبحثوا عن الدروس الثابتة والمستمرة التي تستجيب للمرحلة القائمة من تجارب الآخرين التاريخية.

ويكون القائد بحاجة إلى خبرات كبيرة على المستويات العملياتية والإستراتيجية والتكتيكية خلال الأزمة، لأن الخبرة تكشف الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في التعامل مع الأزمات، وعلى القادة أن يتابعوا التغيرات القائمة، ويتكيفوا معها ويتحكموا بمسارات تطورها الحالية والمستقبلية، ويجب على القائد في إدارة الأزمات أن يتحلى بقوة الإرادة على أنه تبقى ظاهرة مجردة، بل تتحول إلى أفعال وتصرفات مجسدة وفاعلة في إطار الأزمة.

وتشمل الإرادة المقدرة الواعية على تنظيم الإنسان وقيادته في نشاطه النفسي والعملي، ويمكن أن تكون الإرادة قوية أو ضعيفة حسب الميزات التي يتمتع بها الإنسان وارتباطه بالقضية التي يدافع عنها، وتتكون الإرادة في الشخصية من خلال عملية التعليم والتربية والتغلب على المصاعب والانتظار على أهواء النفس.

إن درجة اهتمامه بالأزمة هذه الدرجة تختلف من قائد إلى آخر، حيث ترتبط بشخصية القائد ودرجة وعيه، وينبغي على القائد أن يكرس نفسه للقضايا الإستراتيجية الأساسية، وتحديد الأهداف العامة والقرارات اللازمة لتنفيذها، ويعي التكتيكات أو القرارات التنفيذية، وعلى القائد أيضاً الاهتمام بالتخطيط للعمليات المستقبلية والتركيز على تقييم تطورات الأزمة والاستفادة من الأزمات السابقة وإدماج الدروس المستفادة في الخطط المستقبلية.

القيادات البديلة في الأزمات

تفرض استراتيجيات الأعداد للتعامل مع الأزمات أعداد القيادات البديلة لقيادة الموقف الأزموي عند حدوث أي تغيرات تمنع القائد الأساسي من تأدية عمله، وتظهر الخبرات السابقة في إدارة الأزمات أن السبب الأهم الذي يفرض على القائد إعداد قيادات بديلة هو أنه خلال إدارة الأزمة نجد أن العديد والقادة يصبحون خارج دائرتها لأسباب مختلفة، وهذا يتطلب منهم في وقت تتطلب

تطورات الأزمة وجودهم، وهنا تبرز قضية التدريب على قيادة الأزمة والتعامل معها.

ويمثل تنشيط دور القيادات البديلة أو الصف الثاني رصيداً هاماً عند مواجهة الأزمات، حيث يتيح ذلك الفرصة للقيادة الرئيسية في استثمار كفاءة القيادات البديلة في التفاعل مع الأجزاء المختلفة للأزمة، وغالباً ما تتطلب القيادات البديلة مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توفرها في فرد واحد، وهذا يعني أهمية استثمار أفكار هذه القيادات وخبراتها للسيطرة على الأزمة بصورة سريعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التي يتميزون بها.

وتعطي القيادات البديلة الفرصة للقيادة الأساسية للتفرغ للأمور والقضايا الإستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة، وعدم الغرق في الفرعيات والتفاصيل الدقيقة على حساب الدور الأكثر أهمية، وهو متابعة الجهود في اتجاه الهدف وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

التغيير مصدر أزمات للقيادة

إن التغير يعني توقع المواقف الصعبة أو أزمات جديدة في الواقع، وعندما يكون التغيير غير مخطط فإنه يخلق أزمات أكثر صعوبة وتعقيداً، والتغيير يعني الانتقال في القديم إلى الحديث، ومن المألوف والمتعاد إلى الجديد، ولا يستطيع القائد تحديد هوية التغيير بدقة ووضوح، ومن أهم الأزمات التي تواجه القائد عند إدارته للتغيير ما يلي:

- استخدام عنصر المفاجأة في التغيير دون أن تمرر الأفكار الجديدة بين أفرادها.
- اتخاذ مواقف سلبية من الأفكار الجديدة اعتقاداً منهم أنها تأتي بخبرات ومهارات جديدة.
- عدم قبول الأفراد للأفكار الجديدة من الآخرين.

- المقاومة المشروعة، وغير المشروعة لأي تغيير متوقع في المميزات التي يحصل عليها الأفراد سابقاً.

مقياس الكفاءة الإدارية

يمكننا باستخدام هذا الاستبيان تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة، فكلما زاد عدد الدرجات التي يحصل عليها الفرد، يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية:

1- الريادة : يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيراً ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل، كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع، بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة، استناداً إلى ملاحظاتك لأداء شخص معين كيف تقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه:

- قيادي من الطراز الأول (5 نقاط).
- قيادي في أغلب الأحيان (4 نقاط).
- متوسط الكفاءة القيادية (3 نقاط).
- يميل إلى الانقياد أكثر من القيادة (نقطتان).
- تابع مأمور لا يحيد عن التبعية (نقطة).

2- سحر الشخصية : يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعا سيئا بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم، ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالباً ما يكون صاحبها مهملاً من الآخرين، والمطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناي ومواقف الناس تجاهه:

- من أكثر الناس قبولاً في المجتمع يألف ويؤلف (5 نقاط).
- يتمتع بشعبية جيدة (4 نقاط).
- متوسط – يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز (3 نقاط).
- قليل الشعبية (نقطتان)
- يترك انطباعاً سيئا لدى أغلب الناس (نقطة).

3- أصالة التفكير : بعض الناس مستقلّون مبدعون في تفكيرهم، ولهم آراءهم الخاصة في معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل، بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيراً ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يعمِلوا فكرهم، فيعتمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلاً:

- أصيل التفكير فوق العادة (5 نقاط).
- أكثر إبداعاً من الشخص العادي (4 نقاط).
- في مستوى غالبية الناس (3 نقاط).
- يميل إلى الاعتماد على غيره في الأفكار (نقطتان).
- لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل (نقطة).

4- الاتصال بالناس : بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين، وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة، وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين، والمطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره، هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما يتكلم؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة في هذا الشأن:

- متحدث بارع (5 نقاط).

- فوق المتوسط في القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار (4 نقاط).
- على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط).
- متحدث غير جيد (نقطتان).
- على مستوى متدن جدا في الحديث (نقطة).

5- أمين ويمكن الاعتماد عليه : بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع .والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له، ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء، والمطلوب دراسة المرشح، كما تعرفه أنت شخصياً وبناء على ما عرف عنه، وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله:

- يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم (5 نقاط).
- في عداد من يعتمد عليهم (4 نقاط).
- على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط).
- يعتمد عليه في بعض الأحيان (نقطتان).
- لا يعول عليه (نقطة).



الفصــل التاســع

التغييـر والتطويـر التنظيمـي

التغيير والتطوير التنظيمي

مفهوم التغيير

يعرفه رونبسون Robonson على أنه:

التحرك من الوضع الحالي الـذي نعيشـه إلى وضـع مسـتقبلي أكـثر كفـاءة وفاعليـة، وبالتالي التغير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

أو هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحـددات القائمـة لإزالتها، والتأثير عليها من اجل تحقيق عدة مصـالح هامـة، تـتم مـع إرسـاء نظـم جديـدة وأشكال من العلاقات.

أو هو الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر مـن عنـاصر العمل التنظيمي وبالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين أكـثر أو برفع، وتنمية مهاراتهم مـن خـلال نظـم التـدريب، وتطبيـق قواعـد المكافـآت والجـزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم والإجراءات وتطـوير الـنظم بهـدف تخفـيض الوقـت والجهـد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية، وصولاً إلى كفاءة عاليـة أيضـاً يشـمل للهيكـل التنظيمي.

أو هو الإنتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتراه بين القيادة والعاملين.

مفهوم التغيير التنظيمي

هي تطوير ثقافة المنظمـة والقـدرات البشريـة عـن طريـق تعلـم المنظمـة أصـول عملية التغيير، والحصول على التغذيـة المرتـدة حـول هـذا التغيـير، ثـم القيـام بمزيـد مـن التغييرات الملموسة التي تدفع المنظمة للنماء.

نظريات التغير التنظيمي

1- النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها (تايلور) 1856-1915، وإضافة إلى مساهمات بعض العلماء الآخرين في هذه المدرسة أمثال (فايول)1841-1925، بهدف إيجاد معايير علمية تعوض النظرة السابقة المرتكزة على المحاولة والخطأ، خاصة، وأن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال المسيرين، وذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمؤسسة، واعتبارها أحد عوامل نمو المؤسسة ونجاحها، لذلك اتجه تايلور إلى دراسة العامل الصناعي لتتوسع بعد ذلك الدراسة إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل فايول.

كان تايلور مهندس أمريكي(صناعي) من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطور الإدارة، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها، وقد ضم أهم آرائه للإدارة في كتابه الذي نشره سنة1911 (مبادئ الإدارة العلمية).

أوضح (تايلور) في كتابه هذا بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقيام على مبدأ أساسي، وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، كما اعتقد بأن الطرق التي يتبعها العمال في أداء المهام طرق عقيمة في معظمها تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال، لهذا يجب تدريب واختيار العمال لأداء مهامهم على أفضل الطرق والمدروسة عملياً، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد (تايلور) يجب أن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها فيما يلي:

- المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما.

- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصنع على أسس علمية، وذلك بدلاً من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً، وكذلك ترك العامل يدرب نفسه حسب ما يراه.
- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- إيجاد تسلسل رتبي بحيث يكون لكل عامل رئيس واحد.

ولقد تبنى الكثيرون من المهتمين بشؤون الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية آراء (تايلور) وطورها، أما بالنسبة إلى (فايول) فتبرز مساهمة في كتابة الذي ألفه تحت عنوان (الإدارة العمومية والصناعية) والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع تايلور حيث يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة إلا أن اختلافهما من زاوية الدراسة كان، وكما عرضنا سابقاً بالنسبة إلى (تايلور) فهو ركز على دراسة الإدارة في المستويات الدنيا للتنظيم (تحليل الوظائف، دراسة الحركة والزمن)، في حين نجد أن فايول أولى عناية بالعملية التسييرية ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا، لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء تنظيم و الجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مبادئ. بدلاً من القوانين لأن الأمر لا يتعلق بتنظيم ورشة، وإنما الإدارة في معناها العام، حيث أبرز عنصر التسيير كنشاط مميز للمؤسسة الصناعية ضمنه الوظائف التسييرية الأساسية(التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة)، بحيث أن الأعمال أو الأنشطة التي تقوم بها، أي مؤسسة يمكن تقسيمها إلى وظائف وظيفة فنية، وظيفة تجارية، وظيفة مالية، وظيفة أمنية، وظيفة المحاسبة، وظيفة إدارية(التسيير).

ونظراً لأن فايول يعتقد بأن النشاطات الإدارية هي أهم ما تقوم به المنظمـة، فقـد خصص بحوثه في تحليل هذه النشاطات.

اعتقد (فايول) أن التسيير الجيد يرتكز على أربعة عشر مبـدأ، اسـتخدمها في حياتـه العلميـة، وهـي ذات صـفة عامـة يمكـن تطبيقهـا عـلى كافـة النشـاطات، لكـن لم يطالـب بالتطبيق الأعمى لهذه المبادئ، وإنما اعتبر التطبيق السـليم يعتمـد عـلى الخـبرة و القـدرة على الاستيعاب.

وأهم هذه المبادئ، تقسيم العمل، السـلطة و المسـؤولية، الإنظبـاط، وحـدة الأمـر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة، المركزية، تعويض الأفراد.

حاول (فايول) توسيع نطاق الدراسة لتشمل بناء التنظيم ككـل، كـما أنـه لا يوجـد عدد محدد من المبادئ يمكن أن ترفع من أداء الأفـراد، وإلا يمكننـا اعتبـار كـل الإجـراءات التي تحسن من عمل الأفـراد أن نطلـق عليهـا مبـادئ، كـما أن فـايول ركـز عـلى التنظـيم الرسمي وأهمـل المجموعـات الغـير رسـمية، وذلـك مـن خـلال حـذف المشـاكل الإنسـانية المعقدة للوظائف بطرق معيارية فهو سلوك الى وممل. هنالك عدة دراسات قـد تعرضـت للجوانب السلبية التي ترتبـت عـن تطبيـق هـذه المدرسـة، وخاصـة التوجـه التـايلوري في ميدان السلوك التنظيمي، ومن أهم الاعتقادات ما يلي:

- إن هذه المدرسة اعتبرت الإنسان آلة منتجة، كما استغل هذا النـوع مـن التنظـيم في رفع أرباح أرباب الأعمال على حساب العمال.

- إن التقسيم الدقيق للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مسـتوى السـلوك التنظيمي، وذلك نتيجة اضطرار العمال، وخاصـة في وحـدات الإنتـاج وفـق العمـل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة، وهـذه الحركـات

الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وبتفاهة الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي.

وقد أثر هذا الإحساس على آداء العمل، مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة، مما أدخل بكمية ونوعية الإنتاج، وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاع نسبة التغيب، تسرب العمال، الاستقلالية والتذمر في أوساط العمل، لقد أهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم الصناعي ومحيطه الخارجي.

لم يراعي التوجه التايلوري العلاقات اللارسمية، كالاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم من جهة وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى، وبالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة، وبالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل، إن هذه المدرسة قد فقدت فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على الروح الفردية و تعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية، كسلاح جديد لتحقيق مكاسب أكبر، هذه المدرسة التي نتعرض لها فيما يلي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد عانت المؤسسات الصناعية الميسرة وفق المبادئ التايلورية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية، كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال، وغير ذلك من المشاكل، كالإضرابات والغيابات.

إن المشكلة الحقيقية في التنظيم أنها ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب، ولكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها، ولهذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية، قد جاءت ببعض المبادئ

النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية والمسيرة وفق المبادئ التايلورية، ولقد اتضحت معالم هذه الحركة مع نتائج دراسات التي استغرقت خمس سنوات (1927-1932) وتشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي، واقترنت باسم إلتون مايو(1880-1949) حيث بينت هذه الدراسات بأن الأجر ليس هو المحفز الوحيد في العمل وإنما هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية، وهكذا فإن الاهتمام قد تحول من تمجيد إلى التركيز على الناحية الاجتماعية.

لقد برز هذا التحول في المبادئ الرئيسية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية، كما أنها لأول مرة تولي اهتمام بالغ لمواقف العمال و اتجاهاتهم، والجماعات الغير رسمية، وكذلك العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم الغير رسمي، الذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالسلطة الغير رسمية تعد شخصية، في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية، وطالب أصحاب هذه الاتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة، وقد استنتجت مدرسة العلاقات الإنسانية من الدراسات التجريبية بعض المبادئ وهي كالتالي:

- أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية، حيث لا يستجيب العامل للدافع المادي فحسب وإنما هناك دوافع ذات بعد بسيكوسوسيولوجي.

- يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي الغير رسمي، ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي كفاءة في الأداء التنظيمي لوجود إمكانية المساعدة المتبادلة بين العمال في موقف العمل.

- على هذا الأساس يتطلب تغيرا في طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد، ولأن العلاقات تتحكم إلى حد بعيد في سلوك الأفراد، نظراً لتشكل الجماعة بطريقة غير رسمية من خلال تفاعل أفرادها في موقف العمل، فقد أوضح بعض العلماء أمثال (كورت لوين) و(فريديريك هرزبرغ) بأن المسير الذي يكون خبير في العلاقات الإنسانية.

ويكون قادر على خلق مناخ مناسب ويرفع الإنتاجية، وكذا يسير النزاعات التي يمكن أن تحدث وفي نفس الوقت يدعم العلاقات بين أفراد الجماعة لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأهداف، وباستطاعته أن يكون على دراية بمختلف المحفزات التي تحفز العمال، لقد ركزت هذه المدرسة على الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد وجماعات العمل، فإن الفعالية في التنظيم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالحاجات الاجتماعية والفردية للعمال بدلاً من ارتباطها بمدى انضمامهم إلى الهيكلة الرسمية، بحيث ركزت هذه المدرسة على التنظيم الغير رسمي مهملة في نفس الوقت التنظيم الرسمي.

كما أنها تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق لا يتفاعل إلا بصورة ضعيفة مع المحيط، وينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام اجتماعي له وظيفتين اجتماعيتين:

1- وظيفة إنتاجية.

2- وظيفة الحفظ.

أي أن إشباع الرغبات لجماعات وأفراد التنظيم، وبهذا سلكت منحنى سلوكياً متحيزاً، فقد بينت دراسات كارتر(1950) بأن الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة، ذلك أن مردودية الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا، وهو ما وضع حد أمام تألق حركة العلاقات الإنسانية خاصة مع تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية، نجد التعقد التكنولوجي من جهة، والحاجة الماسة إلى مهارات عديدة لتحقيق التحكم

التكنولوجي من جهة، وفعالية التسيير والإدارة من جهة أخرى، بهذا اتجهت الدراسات مرة ثانية إلى التركيز على العوامل التكنولوجية والتنظيمية حيث أدت إلى بروز التيار التكنولوجي التقني.

3- التيار التكنولوجي:

لا يوجد فعلا وحقيقة مدرسة تكنولوجية، كما هي في أدب نظريات التنظيم، وإنما يمكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال الممارسات اليومية والعلمية في التنظيم، حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات في طريقة هيكلة وتنظيم المؤسسات.

ويرى هانت أن مصطلح التكنولوجيا واسع جداً، وعلمي قليلاً كمفهوم، لذا اقترح استبداله بالنسق التقني، والذي يشير إلى مجموعة الأدوات الجماعية المستعملة في الإنتاج والتي تسمح من خلال دراسة مرونتها الاختيار الممكن للأعضاء، وتعقدها بصفتها نسق، وتكنولوجيا بالفهم الجيد لهيكلة المؤسسة. إن هذه التحولات التكنولوجية بما فيها من نظم جديدة: أجهزة الحسابات الإلكترونية، نظم المراقبة، نظم التحكم عن بعد، وكانت بمثابة ثورة في وسائل الاتصال كون عصرنا هو عصر الاتصالات، من بين خصائص هذا التيار الفكري هو التحصيل على أكبر إنتاجية، وذلك من خلال البحث عن الوسائل التي تسمح بالحصول على أكبر كميات من الإنتاج مقابل أصغر كميات من العمل، وقد كان لهذا التيار أثر كبير وواضح في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وكذا ازدياد درجة التخصص في ميدان العمل.

أما من ناحية التسيير فإنه حاول تقديم علاج لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التحكم التقني الدقيق في تصميم البرامج، وكذا إثراء الوظائف عن طريق التطوير التنظيمي، وهذا اعتماداً على المبادئ الضمنية التالية:

- الاعتماد على التقنيات المتطورة.

- العقلانية التسييرية.

- الاستغلال الأمثل للموارد.

وتمكن فعالية التسيير في إيجاد نظام لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية لتحقيق التكامل والتوازن، إلا أن كون التكنولوجيا هي نتاج الحصيلة العلمية التي هي ممولة ومصانة من طرف الحاجزين على الوسائل المادية للإنتاج، لا يمكن أن تكون إلا لخدمة مصالح الذين يستعملونها، ولهذا أصبح المسيرون يبحثون عن أحداث التكنولوجيات، وذلك على حساب هيكلة التنظيم، وكذا الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الباهضة للتحصل على هذه التكنولوجيات التي لا تضمن المردودية العالية كون فعاليتها متوقفة على مدى كفاءة الذين يستخدمونها.

كما أن هذا التيار طرح العديد من المشاكل منها: فصل العمل اليدوي والعمل العقلي من معارف، ذكاء، الذي جعل من العامل مقعدا ومجزأ، وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل، كالتفكير والاتصال وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة.

لهذا كان الاعتقاد الكلي على هذا النوع من التصور الفكري، التيار التكنولوجي، شيئاً سلبي، وذلك للأسباب التي سبق ذكرها، ولذا اتجهت الدراسات للبحث عن إيجاد سبل للتوفيق والتكامل والانسجام بين الفرد كركيزة أساسية في التنظيم والتقنية، كعامل هام وأساسي لزيادة المردودية والفعالية الإنتاجية، وذلك لمواجهة التطورات والتغيرات السريعة التي يعرفها المحيط ومحاولة التكيف مع هذه الظروف لخلق مناخ داخلي يتميز بالاستقرار، ولهذا ومن أجل ذلك ظهر الاتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات، ولذا فإن الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في التنظيمات من حيث العلاقة بين نظام الاتصال والكفاءة التنظيمية والأداء أدت إلى إبراز الاتصال، كأداة للتسيير

يظهـر دور الفـرد في التنظـيم، ويحقـق التفاعـل والـتلاحم بـين وحـدات التنظـيم بجميـع مستوياته الهرمية، وذلك بإشراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان.

4- التوجه الإستراتيجي المعاصر:

إن المجتمعـات الصـناعية تختلـف الآن اختلافاً جوهريـاً عـن ملامحهـا منـذ عـدة سنوات، فقد مرت هذه المجتمعات بثورتين أساسيتين، وتعيش الآن أكثر الثورات نضوجا في ميدان الأعمال هي ثورة المعلومات.

حيـث مـرت بـالثورة الصـناعية التـي اسـتلزمت تـوافر (الإدارة الصـناعية) مهمتهـا الأساسية هي زيادة الإنتاجية لمواجهة فائض الطلب عـلى السـلع و الخـدمات، ثـم جـاءت بعد ذلك ثورة المستهلكين التي تطلبت توافر (إدارة تسويقية) تسعى إلى محاولة اكتشـاف حاجات المستهلك تمهيداً لإنتاج أو تقديم السلعة أو الخدمـة التـي تشـبع هـذه الحاجـات فضلا عن معرفة مدى رضا المستهلك عن ما يقدم له من سلع أو خدمات.

ولذلك فإن التوجه المعاصر انتقد الاتجاهات السابقة لأنها لم تقدم معالجات كافية، حيث ركزت على ما ينبغي تحقيقه من أهداف غير أن السلوك التنظيمي يركز أساسـاً عـلى الطريقة التي ينبغي أن يفكر بها الإنسان عن نفيه وعن الآخرين، ولقـد بـرز هـذا التوجـه المعاصر حالياً من خلال كتابات الدراسـات التـي حاولـت فهـم النمـوذج اليابـاني في الإدارة والتسيير، باعتباره أكبر القوى الاقتصادية التنافسية، حيث تبين أن التسيير له علاقـة وثيقـة بالقيم الثقافية للمؤسسة وهو ما أعطى لأسلوب التسيير فعالية أكبر.

وبهذا تميز التوجه المعاصر على التيـارات الأخـرى، بحيـث دعـا إلى ضرورة الاهتمام بالإنسـان، وضرورة أن تتمحـور سياسـات التسـيير حـول هـذا الإنسـان الذي هـو المصـدر الإسـتراتيجي لإنتـاج الثـورة، إذا يجـب العمـل عـلى إدماجـه وتحفيزه لتمكينه من تحقيق ذاته، أو تمكين المؤسسة من الاستفادة مـن طاقاتـه

وقدراته الإبداعية في إطار صيغ تنظيمية جديدة لأن التقدم التقني أو التكنولوجي أصبح لا يعني بالضرورة تقدم الإنسان، الذي أصبح يعاني من مشاكل و قضايا أنتجها التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى متغيرات أخرى على مستوى المؤسسة، أين أصبحت المؤسسات معرضة للعديد من التحديات منها التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا، والأذواق، والمنتجات الخدمات، ظهور تحولات سريعة في الطلب الاجتماعي واحتياجات الزبائن وغيرها، والتي أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، وبذلك ازدادت الفرص والأخطار بصورة متجددة طرحت عدة قضايا منها:

- ضرورة التكيف مع المتغيرات الدقيقة.
- وضع إستراتيجيات محددة مرنة على المدى الطويل.
- ثقل الاستثمارات، وأهمية القرارات المتخذة في هذا المجال.

إذن فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة تمثل الشروط الضرورية لتحقيق أهداف التسيير الإستراتيجي، وإذا كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المنظمة عادة ما تأتي، أو يكون مصدرها البيئة، فإن التهديدات الداخلية كهروب العمال، المديرون أو عدم رضا العاملين وغيرهم، لا تقل في تأثيرها على المنظمة عن نظيرتها الخارجية.

ومن ثم فإن الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدده التوجهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك حالات عدم التأكد، وبذلك فإن التنظيمات بجميع أحجامها وعلى مختلف أنشطتها تثبت فكرة تطبيق نظام الإدارة بالإستراتيجيات، أو بمعنى آخر الإدارة الإستراتيجية، فهي تشير إلى تصور المنظمة لمركزها في إطار المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية فهي إطار يرشد إلى اختيارات

بعيدة المدى، بحيث تصف، كذلك طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة.

إن الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية يقوم على عدد من الأسس من بينها ما يلي:

- دراسة وفهم بيئة العمل العامة الداخلية والخارجية للتنظيم التي تتصف بالتغيير الدائم.
- إدارة التغيير، وإدارة البيئة، كخلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها، وتجنب التهديدات والأخطار، وإدارة التنظيم في وقت واحد.
- تنمية المركز التنافسي للمنظمة.
- بعد النظر(نظرة مستقبلية) لدى التنظيم لخارجه.
- إدارة متكاملة ومنه التنسيق بين وحدات التنظيم.
- الابتكار والأداء الإستراتيجي يؤدي على تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية.
- وجود رقابة إستراتيجية تعتمد أساساً على نظام جيد للمعلومات.
- إيجاد العلاقة، وتنميتها بين التنظيم والمحيط الذي تعمل فيه أساس ومحور اهتمام القرارات الإستراتيجية.

كثيرة هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الإستراتيجية، ومن هذه الفوائد، كما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات الميدانية ما يلي:

- التوحيد بين جميع الجهود والإدارات لتحقيق أهداف وغايات واحدة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، ومنه تقليل المقاومة الممكن حدوثها عند القيام بتنفيذ القرارات، أي برنامج للتغيير.
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف المحيط وتغيراته.

- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية و كذا تساعد على تحديد وتقدير الفـرص المستقبلية والمشاكل المتوقعة.

- تنمية عادات التفكير في المستقبل وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية.

- توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

منهجية التغيير

تقوم منهجية التغيير المطلوبة على:

- المحافظة على النجاحات التـي تحققـت مـع الاسـتمرار في التحسـين المسـتمر، أي التغير للأفضل باستمرار.

- مشاركة العاملين في تغيير أماكن عملهـم ومجتمعـاتهم، وذلـك مـن خـلال إيجـاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبـادل المعلومـات اللازمـة وتقـدير مشـاركات الأفراد، وتحقيق النتائج المرغوبة.

- استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على أن نعرف من سـيتأثر، ومـن سيسـتفيد من التغيير لأن التغيير لن يحدث في منطقة منعزلة بل يجـب أن نسـعى ليكـون التغيير في صالح الجميع، ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.

خصائص أدارة التغيير

1- الإستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشـوائياً وارتجاليـاً، بـل يـتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العمـلي الـذي تعيشـه المنظمـة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

4- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

7- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

8- القدرة على التطوير والابتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل؛ مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9- الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

أهداف إدارة التغيير

إن من أهداف إدارة التغيير ما يلي:

1- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.

4- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6- بناء جو من الثقة والإنفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

7- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

8- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب بنجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهنالك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير،

فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير اساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي ولإجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

المراحل التي يمر بها مجتمع التغيير

يمر مجتمع التغيير بسبع مراحل متتالية ومترابطة، وهي:

المرحلة الأولى: (عدم الحراك):

يصاب أفراد مجتمع التغيير في البداية بصدمة شديدة وعدم التصديق نتيجة المعلومات والمعارف الجديدة المقدمة لهم عن التغيير، وتتكون صورة أولية مشوهة عن مضمون هذه المعلومات.

المرحلة الثانية: (إنكار التأثير):

حيث يتجه أفراد مجتمع التغيير إلى إنكار فاعلية وتأثير التغييرات القادمة عليهم.

المرحلة الثالثة: (عدم الاكتئاب):

يصاب أفراد مجتمع التغيير بالاكتئاب عندما يصبح التغيير واقعاً ملموساً، ويشعرون بالتوتر المستمر وعدم الرضا أو السعادة.

المرحلة الرابعة: (الموافقة والإذعان):

حيث يقبل الأفراد في هذه المرحلة التغيير، ويوافقون عليه لأنه أصبح حقيقة واقعة، ولا يمكن التراجع عنها.

المرحلة الخامسة: (الاختبار):

يبدأ الأفراد هنا في اختبار مجريات عملية التغيير عن طريق الدخول مع المسؤولين عن التغيير في حوارات ومناقشات، أو حتى بالقراءة عن التغيير المطلوب وفلسفاته، وهذا يساعدهم على السايرة المبدئية لعمليات التغيير والتوفق معه.

المرحلة السادسة: (البحث عن معنى):

عندما يستنفد الأفراد مناقشاتهم وحواراتهم وطرقهم المختلفة في اختبار التغيير، تكون قد تكونت لديهم صوره نهائية وتامة عن التغيير وعن معناه الحقيقي، وبالتالي يتوافقون معه ويصبحون على أتم الاستعداد للمشاركة فيه.

المرحلة السابعة: (اضفاء الطابع الذاتي):

هنا تتكون لدى الأفراد الثقة في النفس وقدرة الذات على المشاركة الفاعلة والجادة في عمليات التغيير، بحيث يضفى كل فرد من ذاته على عمليات التغيير ليكتسب تقدير الآخرين وتقدير الذات في نفس الوقت.

دواعي التغيير

إن الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة وربما نلخص بعضها فيما يلي:

1- الضرورات والحاجات والتطلّعات.

2- المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً.

3- الضغوطات الخارجية.

4- المسؤولون والعاملون في مختلف الشؤون والمجالات، باعتبار أن التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة، وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر.

عوامل نجاح التغيير التنظيمي

1- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه، والتخطيط له وتنفيذه.

2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير.

4- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه.

5- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير، وتساعده على تنفيذه.

6- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية اللاتغيير للإفراد.

7- عدم إغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.

8- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.

9- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

10- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للإفراد العاملين.

الأسباب الأساسية في التغيير

1- قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه،

وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

2- الخوف: وهو سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير، مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة، وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

أسباب قبول التغيير

مع أن هناك اعتقاداً سائداً وهو أن الناس لا يميلون إلى تغيير الواقع من حولهم، إلا إذا اضطروا لذلك، إلا أن الكثير من التغيير يحدث بهدف التطوير والتعديل دونما اضطرار واضح ذلك سوى التطلع نحو الجديد والحديث والأشياء الأكثر فعالية وملاءمة للظروف المحيطة ببيئة التغيير، ومع أن مقاومة التغيير سلوك غير طبيعي إلا أن قبوله بسرعة أمر غير طبيعي أيضاً، لهذا فمن الضروري أن يعرف المشرف أو المسؤول أسباب رفض قبول التغيير قبل استقدامه، فأسباب القبول، تتلخص في الجوانب التالية:

- إذا اشترك معظم العاملين أو جميعهم في التخطيط لإحداث التغيير.
- إذا تم إعطاء فكرة مسبقة عن التغيير الذي سيطر، بحيث يجيب على تساؤلات العاملين.
- إذا كان التغيير واضحاً للجميع بأنه نحو الأفضل، وهناك شبه إجماع عليه من العاملين.

- إذا كان التغيير مطلباً من الجميع ويلبي احتياجاتهم في العمل.

- استفساراتهم في حينها، وهو جزء هام من مهارة الاتصال الفعال.

أسباب مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، وتشتدّ الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوّفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلاّ إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصبّ في خدمة العمل والمؤسسة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيّد، وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتبني لبناته، ذلك أن عدم فهم الدوافع والغايات، وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنّى آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادّة للحؤول دونه، ومن هنا لعلّ من المناسب أن نذكّر ببعض الأسباب التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير، وهي كالتالي:

1- انعـدام الاسـتقرار الـنفسي والطمأنينـة؛ وذلـك لأن التغيـير يتطلـب تبـديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفـراد الـذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2- توقع الخسارة؛ وغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرّح بها قـد تعـود علـيهم بـالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعـرّض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصاً أولئك الذين يشـعرون بالتقصـير في إنجـاز الوظـائف أو الإحبـاط في الإنجـاز، أو قـد يكـون مـن أجـل اسـتبدال بعـض المسـؤوليات والوظائف، وتغيير في جـدول الأولويـات أو ترقيـة بعـض الأفـراد مقابـل إقصـاء الـبعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم.

وغـير ذلـك مـن الـدوافع والأسـباب التـي هـي في المحصـلة النهائيـة تعـود علـيهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجّه ضد مصالحهم.

3- التخوفات الاقتصـادية؛ فـإن بعـض الأفـراد يتصـور أن التغيـير يهـدر دخلـه، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيّر في معـادلات الـدخل والصرف وميزانيـات الأعـمال؛ الأمـر الذي قد لا يرتضيه أو يلبّي طموحاته، خصوصاً وأنه تعوّد على مجاراة وضع مستقر كانـت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

4- القلق الاجتماعي؛ فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوّفاً من المجهـول عنـد بعـض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فكّ بعض الأواصر والارتباطـات وتأسـيس أواصر وارتباطـات جديـدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفكّ ارتباطهم بعناصر يحبّـذون التعامـل معها.

5- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختمرة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات؛ إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحبّ هذا الدور وتطبّع مع مهاراته، أن يبدّل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي؛ الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره، إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط. بل قد تكون جماعية وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة؛ لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصوّر والانطباع؛ وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية، فإنه سيؤدّي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل، كما ينبغي أن نلتفت أيضاً إلى أن التغيير غير المدروس قد يسبّب تنظيم عمليّات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذٍ خططاً مرسومة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ، تؤدّي في محصلتها إلى فشل التطوير والتغيير بشكل كبير، ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسّسة نفسها التي منها ما يلي:

1 - قد تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفيّة والمبطنة بدلاً من أن تكون ظاهرة وعلنيّة ولعلّ هذا من أخطر الأمور تهديداً لمصالح المؤسسات والأنظمة لتشكّل المزيد من الضغط على المسؤولين أو التصعيد من مستوى الفشل.

2- اشتداد حالة التذمّر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام، وبالتالي فتح جبهات متعدّدة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير.

3- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.

4- زيادة تمسّك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا خوفاً من فقـدانها أو عناداً للتغيرات الجديدة.

5- الجمـود الهـيكلي؛ أي يـتم انتخـاب العنـاصر المـؤثرة والتـي يمكـن أن تسـاهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحييدها أو جرّها إلى صـفوف المقاومـة، وبالتـالي قـد تنقسـم المؤسسة إلى جماعات تمثّل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقـل عمـل التيـار الآخـر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة إلى الصراع، ثـم يتبـدل الصراع إلى حـرب داخليـة مسـتعرة تحـرق الأخضر واليـابس إذا لم نكـن مـاهرين في إدارتـه بالشـكل المناسب.

كيف نتعامل مع التغيير

1- ضرورة إشعار العاملين المعنين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقّق لهم من جرّاء التغيير على اعتبار أنه عمل يراد منه الوصول بالجميع أفـراداً ومؤسسـة إلى الأفضـل؛ الأمر الذي يسهم مسـاهمة فاعلـة في زيـادة المكاسـب الماديـة والمعنويـة للعـاملين، ومـن الواضح أنه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسـن تـدبيرها، بـل وكلّـما كانـت الإدارة تحتـل موقعاً جيداً في نفوس العاملين معها، كلما كانت عملية النجاح أكبر.

وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف، وستزداد أكثر إذا اطمأن العاملون بأن الإدارة لا تتعامل فقط بالثواب والعقاب والحق والواجب بـل تزيـد عـلى ذلـك لمسـة مـن الإحسان والفضل واللطف والمحبة.

2- إيجاد وعي التغيير والاقتناع بضرورته؛ وأول خطوة في هذا المجال وقبـل كل شيء علينا تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بمـا يـراد عملـه وأهدافـه ودواعيـه، والأفضـل مـن ذلـك إذا جعلنا الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يسـتعدّوا

للنقلة، وتقبّل الجديد بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.

3- إشراك العاملين بكافّة مراحل التغيير ما أمكن، كما إن الإشراك في بعض الأصول والكليات من الضرورات التي لا يمكن الاستغناء عنها بحال من الأحوال؛ فإن الإنسان بطبيعته يتقبّل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

4- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المؤسسة أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة.

5- العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه، بحيث يدركون ويتفهّمون الأسباب الحقيقية من وراءه؛ مما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات والإرباكات التي قد يثيرها بعض المعارضين ليشوشوا الإفهام ويقلقوا الخواطر.

مفهوم التطوير التنظيمي

هو عبارة عن تحسين أساليب العمل وتطوير سلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابياً على المجتمع، من خلال تعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام، وأن المواطن او هو المخدوم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك.

ويعرّف الدكتور الغمري التطوير التنظيمي بأنه: الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص، ومواجهة المشكلات بشكل جماعي.

من الذي يقوم بالتطوير

هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير، وأن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الإحتمالات والطرق. ويبقى بديل ثالث هو الإعتماد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير:

أولاً: الإدارة العليا:

ستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية، إما بالإعتماد على خبراتهم الذاتية، أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم، وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم، أو عدم تمشيهم مع هذا التغيير، وتميل قرارت الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

- تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب، ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم .

- تغيير الجماعات: فمن خلال أنظمة الإتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل القسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي

- تغيير الأفراد: فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وإن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

ثانياً: المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على إفتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة لا يمكن إنكاره، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

- إتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم ايضاً بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار البديل الأنسب لها، وهنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم .

- حل المشاكل الجماعي: وهذا الإسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لان العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل وأختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل .

ثالثاً: التفويض:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو القسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل، وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب، وإتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد مناقشة الحالة، ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم

مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة.

أهداف التطوير التنظيمي

1- مساعدة المديرين العامين والمديرين التنفيذيين في المنظمة لتوفير الترتيب الناسب للتعاقب الإداري، وخلق نظام يراجع هذا الترتيب بصورة منتظمة.

2- رفع مستويات أداء المديرين بالتأكيد على إلمامهم بمسؤولياتهم والاتفاق معهم على أهداف رئيسية محدده يتم على ضوءها تقويم أداءهم بصورة منتظمة.

3- تحديد المديرين الذين يتمتعون بمقدرات كافية والتأكيد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.

4- تحسين أداء المنظمة وضمان نموها في المدى البعيد.

5- اكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل المنظمة.

خصائص عملية التطوير التنظيمي

يمكن التعرّف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي، وهي:

- التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط ولكنه عمل تنفيذي، فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد، هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.

- تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل، وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلّم من المواقف والتجارب الحاضرة، وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.

- تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم، ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.

- تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير. فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر، ومن الصعب إحداث التغيير في جزء المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى.

الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

1) كثرة الاستقالات، وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب.
2) الكفاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها.
3) التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل.
4) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.
5) القيادة الإدارية في المنظمة متسيبة.
6) انخفاض الروح المعنوية.
7) الازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات.
8) زيادة حجم الأعمال.
9) تعقد الإجراءات، أو بطء سير الأعمال.
10) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.

مجالات التطوير والتغيير التنظيمي

1) الأفراد:

يعد الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، ويكمن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب.

وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، مثل: أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.

2) جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي، بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد، وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً وتغييراً فعالاً للأفراد أنفسهم.

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، والتطوير أو التغيير هنا يركز على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات،

وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التـي تسـاهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها .

3) التنظيم نفسه:

يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمـي، وهـو التنظـيم ذاتـه، ويتمثل في بعدين، هما:

أ - الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكـون أقسـاماً، مثـل: قسـم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسـويق، أو إدارات، مثـل: الإدارة الماليـة وإدارة التخطـيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشئون الإداريـة أو شـؤون المـوظفين، وقـد يكـون التغيـير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها، وهيكل الاتصال والمعلومات.

ب - العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات، وعمليـات التخطـيط وتصـميم الأهـداف، علاقة السلطات، وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكـار أو التقنيات المختلفة.



الفصــل العاشــر

الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي

مفهوم الإبداع

هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة، وانه الطاقة المدهشة لفهم واقعين منفصلين والعمل على انتزاع ومضة من وضعهما جنباً إلى جنب، وطاقة عقلية هائلة، فطرية في أساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية إنسانية في انتمائها، كما انه القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والمشاهد

أو هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى.

أو هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية.

أو هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.

أو هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع، وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أنّ الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون.

أو هي حالة عقلية بشرية تنحو لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجدة والتفرد، بحيث تشكل إضافة حقيقية لمجموع النتاج الإنساني، كما تكون ذات فائدة حقيقية على أرض الواقع إذا كان الموضوع يرتبط بموضوع تطبيقي، أو أن يشكل تعبيراً جديداً وأسلوباً جديداً عن حالة ثقافية أو اجتماعية أو أدبية،

إذا كان الموضوع فلسفيا نقديا أو إن يشكل تعبير ضمن شكل جديد وأسلوب جديد عن العواطف والمشاعر الإنسانية إذا كان الموضوع يتعلق بالنتاج الأدبي وأشكاله، ويمكن تعريفه إجرائيا أو شرطياً بأنه إنتاج عقلي جديد ومفيد وأصيل ومقبول اجتماعياً، ويحل مشكلة ما منطقياً أو بما قبل الشعور.

نظريات الإبداع

1 - نظرية مارش وسايمون March & Simon، (1958):

لقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، أي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ومن ثم إبداع، حيث عزى كلا من مارش وسايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (كالتغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية)، وعوامل داخلية.

2 - نظرية برنز وستولكر Burns & Stalker، (1961):

حيث كانا أول من أكدو على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا أليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة، هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي (الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط أو التنظيم العضوي (الحيوي) الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ القرارات، إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3 - نظرية ولسون Wilson، (1966):

لقد بين ولسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: - إدراك التغيير.

- اقتراح التغيير.
- تبني التغيير وتطبيقه.
- إدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

وافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسب عدة عوامل ومنها: التعقيد في المهام (البيروقرطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الرويتنية مما يسهل على إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات، وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4 - نظرية هارفي وميل Harvey & Mill، (1970):

وقد استفاد مما قدمه كلا من (Marey & Simon) و (Burn & Staljer) فأنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية – الإبداعية، لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينيه لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقاً (أي الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة

المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

5 - نظرية هيج وإيكن Hage & Aiken، (1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وهي حددت مراحل الإبداع كالآتي:

أ- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

ب- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

ج- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه (وهذا ما جاء به مارش وسايمون).

د- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

هـ - نظرية التمان وآخرون Zaltman & Others، (1973):

حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق. ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، كما إعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

كيفية عمل عقل الإنسان

هناك نظريات كثيرة في ذلك وما زال الكثير منها في طور البحث والنظر، ولم يتحول إلى حقيقة علمية حتى الآن، لكي نتحدث عن كيفية عمل عقل الإنسان، لابد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، وهناك نظريات كثيرة في ذلك، وما زال منها في طور البحث والنظر، ولم يتحول إلى حقيقة حتى الآن وبإجاز تقول النظرية يتكون دماغ الإنسان في العموم من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين:

1- المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية المرئية الشكلية):

يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بالمنطقة الحسية ومنطقة التخيل، ومنطقة السماع، ومنطقة الإبصار، ومنطقة الضحك، ومنطقة التذوق، ومنطقة التسمية.

وعموماً تتحكم المناطق اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال والتأمل، ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، والشعورية الحدسية، والشمولية في النظرة والتعامل.

2- المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية والسمعية واللفظية):

يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، والمنطقة الحركية- النفسية، ومنطقة تعبير الوجه، والمنطقة الفكرية، ومنطقة التكلم، ومنطقة التكبير، ومنطقة الشم، ومنطقة التفسير، ومنطقة الخبرات الجسمية، وعموماً تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي، وضبط الكلام، والتفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفتين.

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها بالجسم الجاسئ، حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معاً، بحيث يتمامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي، لينتج من ذلك رسالة واحدة أو تعلماً مفيداً معبراً.

طرق توليد الأفكار

إليك هذه الطرق :

- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك .

- التفكير بالمقلوب، أي الأساسيات المعتادة في الحياة لاكتشاف الجديد مثل الناس المترجم يذهب إلى مقر عمله يومياً، وإذا انقلبت الجملة ستصبح، العمل يذهب إلى المترجم، فإذا طبقت هذه الفكرة في شركتك سوف توفر عليها مصاريف مكتب وكهرباء ومياه وخدمات أخرى للموظف، وذلك عن طريق أن يعمل المترجم من منزله ثم يرسل عمله سواء بالإنترنت أو بطرية أخرى، إذا كانت ظروف الشركة تتحمل تطبيق هذه الفكرة.

- الدمج، أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: كمبيوتر + فاكس = كمبيوتر بفاكس، وتم تطبيق هذه الفكرة.

- الحذف، احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له .

ماذا لو؟، قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا، وماذا ستكون النتيجة .

- استخدامات أخرى، هل تستطيع أن توجد 20 استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.

مكونة ظاهرة الإبداع

لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي:

1. العملية الإبداعية (Creative Process): عملية معرفية ذهنية، حيث يكون الفرد في هذه العملية نشطا منظما للخبرات لكي يستجيب للموقف الجديد.

2. الإنتاج الإبداعي (Creative Products): هو أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة، ويقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج وصوره، فالإنتاج الإبداعي محك أو مقياس للإبداع.

وفرق دونالد تيلر (D.W. Taylor) بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرار بناء على الإنتاج، فحل المشكلات هو ذلك النوع من التفكير الذي ينتج عنه حل للمشكلات، واتخاذ القرار هو ذلك النوع من التفكير الذي ينتج عنه اختيار بين أساليب بديلة للفعل، أما التفكير الإبداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي ينتج عنه أفكار جديدة ذات قيمة.

ويقول تورانس (Torrance) أن الطفل أكثر إبداعا من الراشد، وأكثر سنوات الطفل إبداعاً هي سنوات ما قبل المدرسة والسنوات الثلاث الأولى من المدرسة، وتبدأ هذه القدرات بالتناقص بسبب زيادة المتطلبات المدرسية.

3. الشخص المبدع (Creative Person): تعددت النظرة للشخص المبدع بسبب تعدد زوايا النظر، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية وآخرين على الجوانب الذهنية، والشخص المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية معرفية وخصائص شخصية انفعالية، وسنأتي إلى ذكرها لاحقاً.

4. الموقف الإبداعي (Creative Situation): إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، وأيضاً الفرد يكون

مبدعاً في موقف، ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد، ويظهر حلاً غير مألوفاً.

دوافع الإبداع التنظيمي

1. الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
2. الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيّمة.
3. الحصول على رضا النفس والذات.
4. الحصول على الثناء والشهرة والسمعة الحسنة.
5. الحصول على مكافآت مالية.
6. الرغبة في خدمة الأمة والوطن.
7. الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
8. الحصول على وظيفة متميزة.
9. الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

مراحل الإبداع التنظيمي

تتضمن عملية الإبداع المراحل الخمس التالية:

1 - الإثبات/التحقق Verification: وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، إستجابة) يخضع للإختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

2 - الشروق/الإلهام Illumination: حيث أنه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فأنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع، مما يجعله في حالة إكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

3 - الإحتضان Incubation: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

4 - التركيز Concentration: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

5 - الإعداد Preperation: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، وذلك ليتمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

أهمية الإبداع التنظيمي

إن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:

- يطوّر قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- يُسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يُعَدّ مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يُسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتاجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

- يُحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.

أنواع الإبداع التنظيمي

إن الإبداع إلى أنواع عديدة ومنها:

1- الإبداع المتعلق بالإختراع والتصميم والإستنباط ويشمل:

أ - الإبداع العلمي: وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص، وإنما يكون نتاج كوسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجياً، وهذا النوع من الإبداع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بواسطة أو بالمحيط الذي يوجد فيه مستهدفاً تحقيق نتاج جيد ومناسب وأنه يضفي على هذا النتاج أسلوبه الخامس، ومن الأمثلة على الإبداع العلمي هو إبداع الباحثين في مجال الفيزياء والهندسة والصناعة والطب وغيرها. .. الخ.

ب- الإبداع الفني: وهو التعبير عن الحاجات الداخلية، كالدوافع والإدراكات، وفي هذا المجال فإن المبدع يظهر ما يداخله إلى الخارج مثل الرسام والنحات والموسيقي.

جـ- الإبداع المتعلق بالتأليف: وذلك مثل الإبداع المتعلق بالشعر والنثر.

2 - الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل الإداري الذي يتمثل في:

- إبداع وتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.

- إبداع في عملية الإنتاج.

- إبداع في الهيكل التنظيمي.

- إبداع في هندسة العلاقات بين الناس.

3 - الإبداع في نشاط معين مثل الإبداع السياسي، الإبداع العسكري، والإبداع الكروي.

4- الإبداع العام والخاص: ويقصد بالإبداع العام هو الإبداع الجماعي مثل فرق البحوث الطبيه، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.

5 - الإبداع متعدد الجوانب والشخصية متعددة الوجوه: وهو أن يكون الشخص مبدعاً في أكثر من مجال كأن يكون رساماً ومهندساً ورياضياً وميكانيكياً في آن واحد.

مستويات الإبداع

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات، وهي:

1 - الإبداع على مستوى الفرد Individual Imovation:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات وإستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها، والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

1- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، وهو مستقل ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

2- العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل إنه يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

3- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

4- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

5- الطفولة: طفولته إتسمت بالتنويع، ومن المألوف أن يكون قد واجه إضطرابات عائلية وأوضاع إقتصادية صعبة.

6- التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ومن جهة أخرى فقد بنيت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات بما يلي:

أ - معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلتها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

ب- معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

جـ- معوقات ثقافية أو إجتماعية: وهي تعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم، وتؤدي بهم إلى تبني إتجاهات المجاراة لما هو شائع.

2 - الإبداع على مستوى الجماعة: Group Innovation

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، أو إدارة أو لجنة ،. .. الخ)، وإعتماداً على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي يواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعاً، بالعوامل الرئيسية التالية:

- الإلتزام بالتمييز في الأداء: فالإلتزام بالتمييز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة.

- المشاركة الآمنة (Safety Participative): إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون إتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- إنسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام.

- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- عمر الجماعة: فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3 - الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation:

حيث لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على إختلاف أنواعها ، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار، وعليها أن تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي إقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt):

1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

إستراتيجية الإبداع التنظيمي

من هذه الإستراتيجيات:

1 – الدورية: Periodicity

هي القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو إستخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين وذلك لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الإنتهاء من المشروع، ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

كذلك فمن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعين الدوري لموظفين جدد ذات خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفسي للمشكلة أو المشكلات المشابهة.

2 - التطوير التنظيمي: Oranizational Development (OD)

إن التطوير التنظيمي (OD) عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق، جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير فرق العمل، وإستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام تكون موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

كذلك، فإن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ إنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وهو يساعد أيضاً على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة وذلك بهدف ضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالإهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

3 - التخصص الوظيفي: Functional Specialization

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

وبالإمكان أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. وكذلك ، فإن التخصص الوظيفي تعتبر الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

4- نموذج الإدارة بالإهداف:

تعرف الإدارة بالإهداف (MBO) على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة إلتزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، ويركز نظام الإدارة بالإهداف على الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لإن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات، حيث يزود النظام المديرين (الرؤساء) بالمعلومات عن الموظفين (المرؤوسين) وطريقة أدائهم، وذلك بشكل دوري ومستمر، ومن خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين، كما ويساعد النظام المدراء (الرؤساء) على إتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنجاز، ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطة بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للإبتكار والإبداع.

الفكرة الإبداعية

يتم تحديد الفكرة الإبداعية، وفق العوامل التالية:

1- هي فكرة لا تتعارض مع القيم والقواعد المتبعة، ويمكن تطبيقها بأساليب متاحة.

2- هي تلك الفكرة التي تصلح للتطبيق بما يسمح باختيارها وتوافر عناصر بها تسمح بتقديمها وقياس فاعليتها.

3- هي فكرة تجذب الانتباه، وتمس في الآخرين حاجات يتم إشباعها بأسلوب مبتكر.

نظرية التفكير الإبداعي

1- التفكير الإبداعي من وجهة نظر النظرية العاملية جيلفورد (Guilford):

لقد قدم جيلفورد (Guilford) تصوراً نظرياً عن ظاهرة الإبداع، من خلال نظريته عن التكوين العقلي والتي تدعى بنية العقل (Structure of intellect)، حيث حدد فيها ثلاثة أبعاد للنشاط العقلي عند الشخص، هي:

1- نوع العملية العقلية (Operations).

2- نوع المحتوى او المضمون (Content).

3- نوع الناتج او المحصلة (Prodouct).

2- التفكير الإبداعي من وجهة نظر الاتجاه الإنساني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه منهم ابراهام ماسلو (Maslow) إن الإفراد جميعاً لديهم القدرة على الإبداع، وان تحقيق هذه القدرة يعتمد على المناخ الاجتماعي الذي يعيشون فيه، ويميز ماسلو بين الشخص المبدع المحقق لذاته والشخص المبدع ذي الموهبة الخاصة، فهو يفهم أن الشخص المبدع المحقق لذاته يعيش العالم الحقيقي من الطبيعة أكثر من أولئك الذين يعيشون عالم النظريات

والمجردات أما روجرز Rogers يفترض انـه لابـد مـن وجـود شي يمـن ملاحظتـه، أي إنتـاج للإبداع ولابد أن يكون هذا الإنتاج أصيلاً، فهو يعـرف العمليـة الإبداعيـة عـلى أنهـا ظهـور إنتاج أصيل ينمو من فردية الفرد والمواد والإحداث وظروف الحياة.

3- التفكير الإبداعي من وجهة نظر النظرية المعرفية:

تهتم هذه النظريـة بـالطرق التـي تـدرك بهـا الأشـياء، وكـل مـا يتعلـق بالأسـاليب المعرفية، ويمثل الإبداع وفقاً لوجهة نظر هذه النظريـة طرائـق الحصـول عـلى المعلومـات، ودمجها من اجل البحث عن الحلول الأكثر كفاءة، كـما يؤكـد أصـحاب هـذا المنحـى عـلى أهمية حرية التفكير والقدرة على التحكم في المعلومات وتشكيلها والإثراء الفكري بالإبداع.

إن الاتجاه المعرفي كان أكثر اقتراباً من طبيعة الإنسان وعملياته الذهنية الحيوية، إذ نظر هذا الاتجاه للإنسان على أنه منظم للموقف والمعرفة ويعالجها ويبني الموقف ويعيد بناءه بهدف استيعابه، كما أن هـذا الاتجـاه يـرى أن الأفـراد مختلفـون في مسـتوى نشـاط وآليات العمل الـذهني العاملـة والموظفـة في الموقـف، ومسـتوى العمـل الـذهني يتحـدد بقضيتين عند اصطحاب الاتجاه المعرفي، هما:

1. طبيعة البنية المعرفيـة التـي طورهـا الفـرد جـراء تفاعلاتـه النشـطة في الموقـف والخبرات التي حصلت لديه جراء ذلك.

2. مستوى العمليات الذهنية الموظفة في الموقف أو الخبرة والتي تحدد عادةً بخبرة المـتعلم واسـتراتيجياته المتطـورة ووحـدة الـزمن المسـتخدمة لإدخـال الخـبرة إلى الـذهن، وحسب وجهة النظر المعرفية فان التفكير الإبداعي هو تفكـير تظهـر فيـه حـالات سـيطرة الوعي والتفاعل الذهني في المواقف الإبداعية.

4- التفكير الإبداعي من وجهة نظر النظرية السلوكية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن التفكير هو سلوك متعلم يخضع لقوانين ومبادئ التعلم التي تحكم أي سلوك آخر، وترى أن هذا السلوك يدعم ويتم تعميمه على مواقف أخرى استناداً إلى النتائج التي يحصل عليها وكمية التعزيز فهي تنظر إلى التفكير بحل المشكلة على انه استجابة لموقف أو مثير معين، والفرد يستخدم عادات وأنماط معينة من السلوك على شكل هرمي حسب قوة ارتباطها بالموقف، وفقاً لمبدأ المحاولة والخطأ الذي جاء به ثورندايك، فالفرد يبدأ باستخدام أنماط سلوكية بسيطة، وينتقل بها تدريجياً إلى الأكثر تعقيداً لإيجاد الحل الأنسب مع الكشف عن حلول بديلة وارتباطات جديدة.

5- التفكير الإبداعي من وجهة نظر نظرية الجشطلت:

إن هذه النظرية تؤكد على أن الشخص المبدع لديه حساسية جمالية تمكنه من انتقاء الاختيار الوحيد المطروح من بين عدة اختيارات، وهذا الاختيار الوحيد يسمى (Good Gestalt)، وانطلاقاً من تفسير هذه النظرية للإبداع، فقد توصل علمائها إلى مجموعة من القوانين التي تحدد العلاقة بين الكليات والأجزاء، ومن أهم هذه القوانين ما يأتي:

1- المصير الواحد (Common Fate): ويقصد به أن الأشياء المتحركة في حالة واحدة تبدو كأنها مجموعة واحدة.

2- القرب (Proximity): ويقصد به أن الأشياء المتقاربة نسبيا تبدو وكأنها مجموعة واحدة.

3- التشابه (Simitarity): ويعني أن الأشياء المتشابهة تظهر وكأنها مجموعة واحدة.

4- الامتلاء (Pragnanz): ويعني أن الكل اكبر من مجموع الأجزاء، وان إدراك الكل سابق لأدراك الأجزاء.

5- الاستمرارية (Continuity): وتعني أن الأشياء المرتبة لان تأخذ أسلوباً معيناً في الاستمرارية تطغى على الأشياء التي يحدث تبدل في اتجاهها.

6- الإبداع من وجهة نظر نظرية التحليل النفسي:

يرى فرويد (Frued) أن الإبداع هو عبارة عن وسيلة دفاعية تدعى الإعلاء (Sublimation)، والذي يرى أن الإبداع ينشأ بسبب الصراع النفسي بين المحتويات الغريزية الجنسية والعدوانية (اللاشعورية) وبين الحياة الواقعية للمجتمع، وربط الإبداع باللعب.

أما يونك يعتقد أن العقدة الإبداعية تتطور بشكل لا واع في البداية وتستمر في التطور حتى لحظة معينة لتخرج إلى الوعي، ويؤكد ادلر (Adler) أن الإبداع ينتج بسبب الشعور بالنقص، لان الشعور بالنقص العضوي يدفع الشخص إلى مواجهته وبشجاعة وذلك عن طريق التعويض.

سمات التفكير الإبداعي

من أهم سمات التفكير الإبداعي ما يلي:

1- الطلاقة: القدرة على إنتاج أو توليد أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في وقت قصير نسبياً.

2- التفاصيل: القدرة على تقديم إضافات أو زيادات لفكرة ما لتصبح أكثر أهمية.

3- الأصالة: القدرة على التعبير الفريد وإنتاج الأفكار غير المألوفة والنادرة.

4- الحساسية للمشكلات: القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب والنقص في المعلومات.

5- المرونة: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

قياس التفكير الإبداعي

1. اختبار إيرابان وجلين للتفكير الإبداعي:

في الفترة (1984 - 1993) تم تطوير اختبار جديد للتفكير الإبداعي قام به في جامعة هانوفر البروفيسور كلاوس إيربان، وهانز جلين، وسمي الاختبار (اختبار التفكير الإبداعي - إنتاج الرسوم) غير متوفر بالعربية، وتحاول مجموعة من الباحثين العرب تعريبه وتقنينه ليكون صالحاً للبيئة العربية.

2. مقاييس السمات:

من أبرزها تلك التي طورها الأمريكي رينزولي (Renzuli) ورفاقه في أواخر السبعينات، وقد جرى تصميمها للحصول على تقديرات المعلمين لسمات طلبتهم في مجالات التعلم، والدافعية، والإبداعية والسمات القيادية، والبراعة الفنية، والموسيقية، والفنون المسرحية، وسمات الاتصال، وسمات التخطيط.

3. اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي:

ظهرت اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الستينات، وهي تستخدم في قياس القدرة على التفكير الإبداعي لدى الطلبة بأكثر من واسطة، فهناك الصورة اللفظية للاختبار والصورة الشكلية، أما الصورة اللفظية فتتألف من سبعة اختبارات فرعية كل واحد منها بمثابة نشاط فرعي فهو يتطلب من المفحوص كتابة أسئلة ووضع تخمينات للأسباب أو النتائج أو تحسين إنتاج واقتراح بدائل ووضع فرضيات لمواقف غير متوقعة، وكل هذه البدائل تنطوي على إبداع وتفكير أصيل.

أما الصورة الشكلية، فهي تتألف من ثلاثة اختبارات كل منها بمثابة نشاط يتطلب من المفحوص رسم موضوع على خط مقفل أو مفتوح أو على خطوط

ناقصة لكن هذه الموضوعات كلها من النمط غير المألوف، هناك صور معربة لاختبارات تورانس تتمتع بدرجة من صدق وثبات مقبولة.

ويمكن تطبيق اختبارات تورانس بشكل فردي أو جماعي على جميع المستويات العمرية، مع إمكانية استخدام الصورة اللفظية مع الأشخاص دون الصف الرابع على أن يتم تطبيقه بصورة فردية في تلك الحالة.

خصائص الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار

الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار، وهي:

1- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة والتي يستطيع كل فرد القيام بها، وفي حقيقة الأمر فإن درجة التعقيد آخذه بالتزايد في الإبتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تدخلاً متزايداً في العديد من الأنظمة والإختصاصات والوظائف، هذا إلى جانب أن الإبتكار يجد ذاته يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعاقل معه من قبل.

2- حالة الشك: وهذه ترتبط بالفقرة الأولى، حيث أن المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق وبعيدة عن المألوف، وهذه التساؤلات قد تطال حتى البديهيات، إنها مثل سمة (تفاحة نيوتن) في تساؤله: لماذا لم تسقط إلى الأعلى خلافاً للمألوف في سقوطها إلى الأسفل، إذ أن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تصنع على كاهله الإلتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة لابد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر، إلا في تساؤلاته: لماذا يكون هذا ؟ ولماذا لا يكون مثلاً ذلك بدلاً منه؟.

3- الحدس: حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، غير أن التعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء، يتطلب معه الحدس (Intuition)، وإذا كانت الطريقة العلمية في البحث، هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو الإستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقاتها الموضوعية المتينة، ويمكن توصيف الحدس كما ذكر الكثير من العلماء الذين إبتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات، وبحث المشكلة من جميع جوانبها، تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة من حيث أنه لايوجد مخرج بالطريقة المنطقية المنهجية الواعية، ولكن سرعان ما تهبط الأفكار الجديد كما يهبط الوحي في أوقات عادة ما تكون غير أوقات العمل الشاق، إنه ومضة الإبتكار عندما لاتعود المعلومات نفسها مهما زادت لا تعوض بشيء.

4- الإنجاز الذاتي: حيث أن المبتكر يتسم عادة بأنه محفز بالإنجاز الذاتي (Self Achievement) ، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، بل هو المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً يحددها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي.

5- النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقاً والمتسعة أفقاً ما، لا يمكن أن يحدها شيء ولذلك فهو ينفر ويتبعه من المحددات، والقيود، ومن الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إنطلاقه أيضاً، وربما ذلك يفسر سبب أن الكثيرين من المبتكرين كانوا لا يعترفون سابقاً بالحدود الإختصاصية والمهنية التي تقيد مجالسهم المعرفي.

الصفات الإبداعية في الأفراد

1- الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتـاجي يجـب اسـتثماره في تحقيـق المزيد مـن والانتصـارات، وتنظـر دائمـاً إلى الأمـام للسـبق والتقـدم، ولا تجعـل للـماضي أو الحاضر قيوداً عليها، إن بعض الأفراد يعيش في قيود المـاضي وأزماتـه وآخـرون يعيشـون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد، وهذا خطـأ كبـير يعـود عليهم بالفشل في آخر المطاف.

2- الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميّزون في الغالـب بـالتحرّر مـن النزعـة التقليديـة والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بـل لـتطلّعهم الـدائم وطمـوحهم العالي في التفكـير والتعبـير ورسـم الأهـداف، ومـن الواضـح أن لـبعض التقاليـد والنمطيـة أهميّتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها.

3- القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

4- التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقـة مـع الأفـراد والتعـاطي مع الأزمات.

5- المعرفة والاستطلاع الشخصي، وفي التجمّعات يميـل المبـدعون غالبـاً إلى الفضـول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.

6- قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبـة أو قـراءة فكـرة ومراقبـة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.

7- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالـب عن السلبية والتزلّف والنفاق، لأنهـا مسـاوئ تتنـافى مـع شـعوره بالثقـة وتفكـيره المتحـرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل.

8- القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة، فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً، ثم أمام خصومهم ومنافسيهم.

9- وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم.

10- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

معوقات الإبداع

من معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه ومنها وما يكون من قبل الآخرين، عليك أن تعي هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان :

- عدم الثقة بالنفس .
- الخوف من الفشل .
- الخوف والخجل من الرؤساء .
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
- الخوف على الرزق .
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.
- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع. ..الخ.
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات .
- التشاؤم .
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.

مفهوم الابتكار

تعريف إيلين بيرس Piers أن الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه".

أو هي ظاهرة معقدة، أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو أبعاد متعددة، فقد يُنظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، وتارة أخرى يُنظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها، ومرة ثالثة يُرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما، ومرة رابعة يُنظر إليه على أنه مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والجماعة.

أهمية إدارة الابتكار

إن الابتكار ذو أهمية كبيرة في تحقيق ما يلي:

1- خفض النفقات : ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، وإعادة العمل والتخلص من التوالف).

2- زيادة الإنتاجية : الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات ، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج .

3- تحسين الأداء : يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني، مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن؛ لتقديم الخدمة الأفضل

لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها : إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

5- إيجاد أسواق جديدة : إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

6- إيجاد فرص العمل الجديدة : تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

عملية الابتكار

أن الابتكار عملية تعتمد على قدرات هي:

1- الطلاقة:

وهي سبيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر كما لو كان يطلق دائماً طلاقات من الأفكار الجديدة ومن صور هذه الطلاقات:

أ- طلاقة لفظية: وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.

ب- طلاقة بصرية: وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.

ج- طلاقة ارتباطيه: وهي سرعة توليد علاقات معينة.

د- طلاقة فكرية: وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2- المرونة:

وتمثل تنوع الأفكار وكيفيتها ومن صورها:

أ- المرونة التقليدية: وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار.

ب- المرونة الشكلية: وهي تنوع الحلول الجديدة.

3- الأصالة:

وهي عدم تكرار المعاني والأفكار.

4- الحساسية:

وهي حساسية الاستقبال أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات.

عناصر الابتكار الشخصي

يتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسين:

1- زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبديهة، وإطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للابتكار.

2- فهو يتضمن بالإضافة إلى بناء الذات الاجتماعية وتعلم عادات جديدة تساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار، وطالما هذا الأخير يعمل داخل مجموعة فمن المهم إجادة تسيير حركيات الجماعة حتى يتسنى التمكن من زيادة القدرة على الابتكار.

مستويات إدارة الابتكار

لقد وضع تايلور خمسة مستويات لإدارة الابتكار، هي:

1- الابتكارية التعبيرية Expressive: وهي التعبير الحر المستقل الذي لا يكون للمهارة أو الأصالة فيه أهمية، مثل رسوم الأطفال التلقائية.

2- الابتكارية الإنتاجية Productive: وهي المنتجات الفنية والعلمية التي تتميز بمحاولة ضبط الميل إلى اللعب الحر، ومحاولة وضع أساليب تؤدي إلى الوصول إلى منتجات كاملة وجديدة.

3- الابتكارية الاختراعية Inventive: ويمثلها المخترعون والمكتشفون، الذين تظهر عبقريتهم باستخدام المواد والأساليب بطرق مختلفة.

4- الابتكارية التجديدية (الاستحداثية) Innovative: وهي التطوير والتحسين، الذي يتضمن استخدام المهارات الفردية والتصويرية والخيالية.

5- الابتكارية الانبثاقية Emergentive: وهي ظهور مبدأ جديد أو مسلمة جديدة، تزدهر حولها مدرسة جديدة.

معوقات إدارة الابتكار

من المعوقات ما هو كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعاً هي :

1- الصوامع الوظيفية (Functional Silos) :

إن الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة؛ ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جرّاء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار .

2- تجنب المخاطرة (Risk Avoidance) :

أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدُّم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك، والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مراحله. لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة، مثل: نحن لم

نجرب ذلك من قبل، لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق... الخ، لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تُنمّيه .

3- التمويل غير الملائم(Inadequate Funding) :

كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة، فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج، وعدم توفير هذا التمويل يحُدّ من فاعلية الابتكار.

4- الالتزام بالوقت (Time Commitment) :

الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في الشركات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب، وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار، إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحله قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق .

5- المقاييس غير السليمة (Incorrect Measures) :

تعمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية؛ لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات (Intangibles) مثل السمعة، والمعرفة، واجتذاب المواهب، والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة .

دور التكنولوجيا في إدارة الإبتكار والإبداع

مفهوم إدارة التكنولوجيا

أن التكنولوجيا تعني:

علم التقنية أو العلم التطبيقي للفنون الصناعية، ويطلق عليها باللغة العربية التقنيات. وقد شهدت المجتمعات الصناعية الحديثة عددا من المزايا التي جعلتها مختلفة عن المجتمعات البدائية، وبذلك فإن وتعني على أنها فن إستخدام التقنيات والأنماط والطرق والأدوات التكنولوجية، من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمات على إختلاف أنواعها.

إن التكنولوجيا ليست مجرد آلات وأجهزة تستخدم في تسهيل الإنتاج والحياة اليومية، وإنما ينظر إليها على أنها إدارة تمثل أسلوباً للإتصال والتبادل لإقتباس ما يتفق منها مع النمو الحضاري في المجتمع، وذلك لمنع التدهور في القيم الإجتماعية والثقافية والأخلاقية.

أما دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإبتكار فهي:

يستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والإتصالات اللاسلكية والبرمجيات، والمحطات اللامركزية لعمل الحواسيب، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة)، وكما أن تكنولوجيا المعلومات تطورات في تكنولوجيات متعددة ومتميزة خلال بعض العقود الماضية، إلا أن آثارها الأساسية قد إنعكست على طرق وأساليب النشاط الإقتصادي، إذ أن التصنيع أو الإنتاج والعملية المميزة للبحوث والتطوير، كل ذلك يتكامل الآن بالتصنيع المتكامل بالحواسيب والتشكيلات الأخرى للإنتاج المرن.

وقد بدل هذا التكامل الطرائق المستخدمة في المنظمات والشركات المنظمة على أساس جغرافي، فشبكات الحواسيب، يمكن أن تنظم بإستخدام العديد من

الطرائق المختلفة وبما يتناسب مع الهيكل الإجمالي للمنظمة وسلوكياتها وإستراتيجياتها وأيضاً وفقاً لطلبات الصناعة.

تمثل تكنولوجيا المعلومات قيمة أساسية تنسب لمجموعة من التكنولوجيات التي تسمح لمنظمات الخدمات بتداولها، كمنظمات التحويل والسياحة والإستثماره بهدف عرض خدماتها للزبائن العالمين في المواقع المناسبة للقيام بالأعمال.

هذا ويناقش Moss في عام 1986 فيقول: "إن معظم من الإتصالات اللاسلكية تفضل في المناطق المدنية الكبيرة، وخصوصاً التي تحتوي على رؤوس أموال ضخمة، وبشكل خاص في المدن الرئيسية الثلاثة: لندن، ونيويورك، وطوكيو.

بالإضافة لذلك، يظهر Moss في عام 1988 أن الهرم المدني الجديد المحدد بالإتصالات اللاسلكية في المدن المفضلة هو صعب الآن بالنسبة لعمليات المنظمة، وبشكل في هونغ كونغ وسنغافورة وسيئول (كوريا الجنوبية).

ويلاحظ Howell في عام 1988 أن في أوروبا أقاليم غنية بالمعلومات ، وأقاليم أخرى فقيرة بالمعلومات وبرغم ذلك فهي متطورة، وفي الواقع، فإنه على الرغم من المراكز والحدود الخارجية التي يعاد تحديدها بشأن بعض التوقعات التي يمكن أن تتوقعها القوى السببية المتراكمة والإقتصاديات المتكتلة بهدف التحقيق الأفضل للنماذج المستقبلية للمنفعة الإقليمية المقارنة، إلا أنه من المحتمل أن تقدم الخدمات الجديدة للإتصالات بشكل موحد عبر الفضاء، وقد يفضل الإستثمارات في المراكز الموجودة للنشاط الإقتصادي ومجالات المنفعة الإقتصادية الحالية.

ويشرح (Langdale) في عام 1983 كيف أن الإبتكارات في الإتصالات اللاسلكية في الولايات المتحدة قد قدمت الإرتباط في عواصم العالم الرئيسية، وأصبحت الشبكات كافية لكي تخدم وتفيد العديد من الأماكن الصغيرة.

وقد وضع أيضاً (Hepworth) في عام 1986 كيف أن شبكات الحواسيب في الحواسب الكندية المتعددة قد بنت الرقابة المركزية في تورنتو Toronto، ويظهر التركيز على تدفق البيانات في المدن الرأسمالية هذا الوضع. أما على الجانب الدولي، فإن قدرة أي دولة على تبني التكنولوجيات الجديدة للمعلومات تتطلب الكثير من المعارف والمهارات، كما تتطلب ضرورة توافر العديد من التكنولوجيات التي سبق ذكرها، وبشكل متتابع، فإن طبيعة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لنظام تكنولوجي معقد قد يظهر إتساع الفجوه فيما بين القادة والتابعين، وقد يظهر هذا كنتيجة للتشريعات الحكومية في تكنوبوجيات المعلومات، حيث يبطىء إنتشارها في الدول النامية.

ويرى (Harvey) في عام 1988 بأنه على الرغم من أن تكنولوجيات الإتصالات اللاسلكية قد تولدت مع ضغوط الفضاء الزمنية والرقابة عبر الفضاء، وخلال الشبكات البعيدة المنتظمة، إلا أنها تصبح هدفاً تنافسياً، حيث أن تكنولوجيات المعلومات تسمح للمنظمات بقهر التقييدات والحدود الجغرافية، وقد تحتل فائدة ومنفعة كبيرة على الرغم من ضيق الوقت، وإعادة هيكلة علاقات العمل عن طريق الربط مع المنظمات المرغوبة الأخرى.

وقد تبدو المعلومات كذلك كمورد رئيسي، وقد تدار أو لا تدار، وتحتل تكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في التوريد والتصنيع ووظائف التسويق، بالإضافة إلى نشاطات الرقابة كالمحاسبة والتنبؤ والتخطيط، وعلى العموم فإن تكنولوجيا المعلومات العالمية ولشبكات المعيارية تساعد على تخفيض تكاليف التنسيق بين المنظمات، وهي أيضاً عامل رئيسي من عوامل نظم الإنتاج المرن، إذ

يمكـن الإسـتفادة مـثلاً مـن آلات الفاكسـميلي Facimilie Machines في إرسـال الطلبـات بهدف الحصول على شحنة تالية من الأجزاء والقطع وإيصالها في الساعات القليلة القادمة.

وبالنسبة للدول النامية، فيبدو بـأن تكنولوجيـا المعلومـات فيهـا أكـثر تهديـدا مـن إيجاد الفرص المواتية، وعلى أن عمق التغييرات التشريعية تتطلب نظم تكنولوجية رئيسية مثل تكنولوجيا المعلومات التي تكون أكثر صعوبة للتأثير في دول العـالم الثالـث، حيـث أن تكنولوجيا التصنيع تقدم تكاليف عمل أقل أهمية، كـما تخفـض المنفعـة المقارنـة للبلـدان الفقيرة بالنسبة لصناعة سلع كالألبسة والإلكترونيات، وقد هددت التكنولوجيات الجديـدة بجعل دول العالم النامي تابعة فنيا للدول المتقدمة، وضمن هذه البلدان فيجب أن تكـون الشبكات العالمية مترابطة، ومن الممكـن أن تبقـى التكنولوجيـا الجديـدة متمركـزة ضـمن القطاعات الكبيرة، كما قد تفيد المدن الكـبرى عـلى إعتبـار أنهـا نقطـة مسـاندة للإقتصـاد العالمي.



الفصــل الحــادي عشـر

البيئـة التنظيميـة

البيئة التنظيمية

مفهوم البيئة التنظيمية

هـي مجموعـة القـوى والظـروف التـي تنبـع مـن المـوردين والمـوزعين والمنافسـين والعملاء، والتي تؤثر في قدرة المنظمة على تأمين مدخلاتها وتصريف مخرجاتها على أسـاس يومي وأسبوعي وشهري، ولذلك يكون لبيئة النشاط تـأثيراً قويـاً عـلى قـرارات المـديرين في الجل القصير.

أو هـي نظـام مفتـوح يتفاعـل مـع البيئـة الخارجيـة، فلكـل منظمـة حـدودها Boundaries شبه معروفة والتي تميزها عن المـنظمات الأخـرى، فحـدود المنظمـة تتميـز بأنها:

- متغيرة وغير ثابتة، وقد تكون غامضة، لذا من الصعب تحديدها وترسيمها.
- وجود هذه الحدود يعني أن هناك شـيئاً آخـراً خارجيـا مختلفـاً نوعـاً مـا، ومـؤثر يسمى بيئة خارجية.

إدارة البيئة التنظيمية

1- الحد من تأثير القوى البيئية:

يواجه المديرون أحياناً التهديدات التي تفرضها القوى البيئيـة عـن طريـق تخفـيض الأثر المحتمل لهذه القوى على المنظمة، إن إيجاد طرق جديدة لتخفيض عدد وتـأثير قـوي البيئة يعتبر من أهم وظائف المدير الناجح، ولذلك فان مهمة رئيس المنظمة وفريق الإدارة العليا الأساسية، هو وضع الخطـط والاسـتراتيجيات التـي تضـمن تحقيـق أفضـل اسـتغلال للفرص المتاحـة والمواجهـة والفعالـة للتهديـدات في حـين يخـتص مـديرو الإدارة الوسـطى بتجميع المعلومات عن بيئة المنظمة، كما يقوم مديرو الصف الأول بإيجاد سبل أكثر كفاءة لاسـتخدام المـوارد، بهـدف تقليـل التكـاليف عـلاوة عـلى الاقـتراب مـن العمـلاء لمعرفـة احتياجاتهم الفعلية.

2 - بناء هيكل تنظيمي ونظام للرقابة:

يعتبر بناء هيكل تنظيمي ورقابي ملائم من أهم وسائل مواجهة عدم التأكد البيئـي، ولكن تكون الإدارة قادرة على ذلك يجب أن تقوم الإدارة العليـا بتفـويض سـلطة التعامـل مع قوى البيئة المختلفـة لـلإدارات الأكـثر تـأثراً بهـذه العنـاصر، إن تبنـي المنظمـة لهيكـل تنظيمي ورقابي ملائم يساعد المـديرين عـلى الاسـتجابة بفعاليـة للتغـيرات في قـوى البيئـة الخارجية.

علاقات المنظمة بالبيئة

1- تأثير البيئة على المنظمة:

هناك مدخلان لقياس تأثير البيئة على المنظمة، هما:

1- مستوى تغير وتعقد البيئة:

طبقاً لهذا المدخل، يمكن وصف بيئة المنظمة من خلال بعدين هما: درجـة التغـير ودرجة التجانس. ويقصد بدرجة التغير مدى الثبات النسـبي للبيئـة أو مـدى ديناميكيتهـا، أما درجة التجانس فيقصد بها المدى النسبي لبساطة البيئة (عدد قليل مـن المتغـيرات)، أو مدى تعقدها (عدد كبير من المتغيرات).

ويتداخل كل من البعدين المذكورين مـع بعضـهما الـبعض لتحديـد مسـتوى عـدم التأكد الذي تواجهه المنظمـة في تعاملهـا مـع البيئـة، ويعتـبر مسـتوى عـدم التأكـد القـوة الدافعة والمؤثرة في العديد من قرارات المنظمة، وارتفاع هذا المسـتوى يعنـى تعقـد البيئـة وصعوبة التنبؤ بها.

وينتج عن التداخل بين درجة التغير ودرجة التجانس أربعة تصـفيات للبيئـة طبقـاً لمستوى عدم التأكد، وهي:

1- بيئة بسيطة مستقرة:

توجد هذه البيئة عند أقل مستوى من عدم التأكد، ومثال ذلك السوبر ماركت.

2- بيئة بسيطة ديناميكية:

توجد هذه البيئة عند مستوى متوسط من عدم التأكد، ومثال ذلك شركات صناعة الملابس.

3- بيئة مستقرة معقدة:

توجد هذه البيئة عند مستوى متوسط من عدم التأكد أيضاً، ومثال ذلك شركات صناعة السيارات.

4- بيئة ديناميكية معقدة:

توجد هذه البيئة عند أعلى مستوى من عدم التأكد، ومثال ذلك الشركات العاملة في مجال الإلكترونيات.

2- اضطراب البيئة:

عادة ما توجه المنظمات ظروفاً تؤدي إلى اضطراب البيئة، وتأثير مثل هذا النوع من الظروف يترتب عليه أزمات يمكن أن تكون مدمرة للمنظمة خاصة في حالة كون الإدارة غير مهيأة لمواجهتها، ولذلك أصبحت إدارة الأزمات في الوقت الحاضر أسلوباً جديداً من أساليب الإدارة الحديثة.

2- تأثير المنظمة على البيئة:

رغم أنه في حالات كثيرة تكون تغيرات البيئة خارج نطاق سيطرة المنظمة، إلا أنها قد تكون نتيجة مباشرة لتصرفات المديرين داخل المنظمات، وحيث أن المنظمة تعمل كنظام مفتوح تأخذ مدخلاتها من البيئة وتحولها المخرجات (سلع وخدمات) تقوم بتصريفها داخل البيئة، فان علاقة المنظمة بالبيئة تعتبر علاقة ذات اتجاهين (أي علاقة تبادلية)، فالمنظمة تؤثر في البيئة وتتأثر بها.

3- استجابة المنظمة للبيئة:

إن استجابة المنظمات للمشاكل والفرص والتهديدات البيئية تعتمد في الأساس على خمسة طرق هي:

1- إدارة المعلومات:

طبقاً لهذه الطريقة تهتم الإدارة بالأحداث البيئة ومحاولة التقييم المستمر لها وتفسيرها، ثم توصيل هذه المعلومات للمستويات الإدارية للمنظمة، ومثال ذلك تكليف رجال البيع ووكلاء الشراء بذلك.

2- الاستجابة الإستراتيجية:

قد تكون هذه الاستجابة في شكل التوقف عن عمل معين، أو تغير طفيف في موقف المنظمة، أو الانتقال إلى إستراتيجية جديدة تماماً، ويشكل عام تعتبر حالة السوق هي العامل المحدد للاختيار.

3- الانضمام، الامتلاك، التحالف:

يعني الانضمام اندماج شركتين أو أكثر في شكل شركة واحدة جديدة، أما الامتلاك فيعنى شراء منظمة لمنظمة أخرى مع الاستمرار في مزاولة نفس النشاط، وعن التحالف الاستراتيجي، فمعناه اتفاق منظمتين على القيام بمشروع مشترك فيما بينهما لأسباب كثيرة منها تسهيل الدخول السوق جديد.

4- التصميم التنظيمي:

يعد التصميم التنظيمي مؤشراً للتجاوب مع التغييرات البيئية فإذا كانت بيئة المنظمة ساكنة ودرجة عدم التأكد منخفضة، فالمنظمة تستخدم هيكلاً تنظيمياً تسوده القواعد والإجراءات والنظم النمطية، ويسمى هذا بالهيكل الميكانيكي، أما إذا كانت المنظمة تواجه بيئة مضطربة ودرجة مرتفعة من عدم التأكد، فالهيكل التنظيمي المستخدم يكون مرناً وذو حرية تصرف أكبر للمديرين، أي قليل القواعد والإجراءات النمطية.

5- التأثير المباشر:

كثير من المنظمات لها تأثير مباشر على البيئة، وذلك من خلال امتلاك مصادر التوريد أو اللجوء إلى غزو سوق جديدة. ..الخ، وقد يتم ذلك أيضاً من خلال تنمية العلاقات مع الجماعات السياسية والتشريعية لضمان أن يكون الاتجاه التشريعي متوازياً مع مصالح المنظمة.

الخصائص والتحديات العامة للبيئة المعاصرة

تفرض خصائص البيئة على المنظمات تأثيراً مباشر على عملياتها، وثقافتها وإستراتيجيتها ومختلف القرارات، ومن تلك التحديات:

1- دينامية البيئة واضطرابها Turbulence استمرارية مواجهة التغيرات والتقلبات متسارعة في مجالات مختلفة اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية.

2- القيود البيئية Restrictiveness العمل في ظل قيود بيئية واجتماعية وسياسية واقتصادية (تسعير المنتجات، الحد الأدنى للأجور، قوانين العمل والضمان الاجتماعي).

3- ظاهرة العولمة (Globalization) وتفرض على المنظمات تحديات منها:

- متطلبات الجودة Quality وهي عبارة عن ضغوط تمارس من اجل تحسين المنتج، مما يتطلب تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة الجودة وغرسها في نفوس العاملين المنافسة، والتي تمتد إلى كافة أرجاء العالم من خلال أنظمة النقل والاتصال المتطورة.

- تزايد درجة عدم التأكد البيئي Uncertainty انخفاض درجة التوقع ونقص المعلومات وتضاربها نتيجة كثرة التغيرات، ووجود ظواهر لا تخضع لقوانين معروفة، وهي مزيج من النظام والفوضى، يصعب إدراكها أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها.

- التنوع البيئي Diversification: يشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة التي تتعامل معها المنظمة.
- التعقد الفني Technical Complexity: الحاجة إلى معلومات فنية بالغة التعقيد من اجل اتخاذ القرارات اللازمة.

4- تنوع القوى العاملة ازدياد تنوع ثقافة ومهارات وخبرات القوى العاملة في المنظمة.

5- الثورة المعلوماتية Information explosionتدفق هائل وسريع للبيانات، مما تتطلب وقت كبير للتحليل والفهرسة والتبويب.

6- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للعمل Social responsibility and work ethics تزايد الضغوط على المنظمات للمساهمة في حل الكثير من القضايا الاجتماعية والبيئية (فقر بطالة تلوث تأهيل) وتزايد القيم الأخلاقية والإنسانية في القرارات المختلفة.

7- تزايد الضغوط في مجال ترشيد استخدام الموارد، واستخدام موارد صديقة للبيئة.

البيئة العامة للمنظمات

تتكون البيئة العامة للمنظمات من العوامل البيئية التالية:

1- العوامل الحضارية للمجتمع والتي تكون مجموعة القيم والمعتقدات السائدة، واللغة والدين لها تأثيرها وتبرز في مجتمع ما وتميزه عن مجتمعات أخرى.

2- الحالة الاقتصادية للمجتمع وفيما إذا كان نظام اقتصادي خاضع لعوت حالة الاقتصاد يسودها كساد أو انتعاش، أو كانت الحالة الاقتصادية في توسع، أو انكماش، أو في مرحلة انتقال بين هذه الحالات.

3- النظام السياسي للمجتمع وأثره على عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالتجارة وغيرها.

4- التركيبة السكانية للمجتمع، وتتكون تلك التركيبة من عدة أمور مثل نسبة العمالة الوافدة إلى إجمالي السكان، والتوزيع العمري والمهني للسكان وغيرها من خصائص مرتبطة بالقوى البشرية في المجتمع.

5- النظام الاقتصادي الذي يتبعه المجتمع وفيما إذا كان نظام اقتصادي خاضع لعوامل السوق الحرة أو نظام اقتصادي تسيطر عليه الدولة او خليط منهما.

عناصر البيئة العامة للمنظمات

من عناصر البيئة العامة للمنظمات ما يلي:

أولاً: الصناعة:

وتحتوي الصناعة أو السوق التي تتخصص فيه المنظمة على منافسين في نفس نوعية الأعمال التي تتعامل معها المنظمة، ويكمن تأثير هذا العامل على حجم المنظمة، والأموال التي تخصصها لحملاتها الإعلانية، وتنوع عملائها، والحدود القصوى للعوائد والأرباح التي تهدف المنظمة لتحقيقها، ويمثل عدد الشركات المنافسة وكبر حجمها سواء من ناحية العمالة التي تستخدمها أو التقنية التي تتعامل معها عاملاً من عوامل التعقيد لبيئة المنظمة.

ثانياً: السوق:

وتمثل درجة حاجة المستهلك للمنتجات والخدمات المختلفة ومستوى طلبه لها، ويؤثر عنصر السوق في المنظمة من خلال درجة الحاجة إلى منتجاتها أو خدماتها، وتمثل درجة تقلب السوق وحجم الطلب عامل من عوامل بيئة المنظمة، فقد تجد المنظمة أن عليها أن التحول إلى أسواق أخرى إذا كان السوق

متقلباً، كما قد تجد المنظمة أن عليها أن تتوسع لمقابلة زيادة حجم الطلب على منتجاتها وإلا فقدت مركزها التنافسي.

ثالثاً: الموارد البشرية:

والتي لمنظمة لديها ومدى توفرها في المجتمع الذي تعمل به، فالمنظمات تحتاج إلى قوى بشرية مدربة ومؤهلة تأهيلاً مناسباً حتى يمكن لها أن تقوم بمهامها على أحسن وجه، وبدون ذلك يكون من الصعوبة بمكان أن تقوم المنظمة بمهامها، وتمثل درجة توفر القوى البشرية المناسبة عاملاً من عوامل التعقيد لبيئة المنظمة.

رابعاً: الموارد المالية:

وهي تعني وفرة المال وتكلفته من خلال مصادر الأموال وأسواق الأوراق المالية، البنوك، وشركات التأمين وغيرها، وتمثل درجة وفرة المال وتكلفته عملاً يشجع المنظمة أو يحد من تطورها، وتمثل تلك الوفرة والتكلفة عامل من عوامل بيئة المنظمة.

خامساً: القرارات الحكومية:

وتعتبر القرارات التي تصدرها الحكومة والتي تعكس النظم القانونية والشرعية والسياسية التي تحيط بالمنظمة عاملاً من عوامل بيئة المنظمة، وتحدد القرارات الحكومية مقدار الحرية الممنوحة للمنظمة للسعي نحو تحقيق أهدافها.

سادساً: القيم الحضارية والثقافية للمجتمع:

وتشمل كل من الخصائص السكانية ونظام القيم داخل المجتمع. كما تتضمن متوسط عمر السكان، توزيع الدخل، تركيب القوى العاملة، مدى تواجد مناطق سكانية متنوعة من منطقة إلى أخرى ومدى حدوث الجرائم، والحالة التعليمية، وأثر الدين والمعتقدات الأخرى في المجتمع عنصراً هاماً يؤثر على المنظمات بأشكال مختلفة، وتمثل درجة الإلتزام والتغيير في القيم الحضارية

والثقافية للمجتمع عامل من عوامل بيئة المنظمة، وتلك العناصر تعمل مجتمعه في التأثير غير المباشر على المنظمات وتتفاعل فيما بينها في عملية التأثير، وقد يكون التغير في عامل منها سبباً في إحداث التغير في عامل أو أكثر من تلك العوامل.

سابعاً: الظروف الاقتصادية:

وتعكس المستوى الاقتصادي العام للمجتمع التي تعمل فيه المنظمة، فهي تتضمن عوامل، مثل نسبة البطالة، ودرجة القوة الشرائية، ونسبة التضخم ودرجة الرخاء الاقتصادي ونسبة الاستثمار التجاري ودرجة تطوره. وتمثل جميع هذه العوامل أحد عوامل عوامل بيئة المنظمة.

ثامناً: المواد الخام:

تحتاج المنظمات الى مواد خام متعددة سواء لعمليات الإنتاج التي تقوم بها أو لأعمالها المساندة، ويمثل التقلب في كمية المعروض من المواد الخام والتقلب في تكلفته عاملاً من عوامل التعقيد لبيئة المنظمات.

تاسعاً: التقنية:

ويقصد بها مدى استخدام المعرفة والتقنيات المتاحة لإنتاج البضائع وتقديم الخدمات، ويؤثر التعقيد التقني على مستوى المهارة وحجم المنظمة المطلوبان لاستخدام التقنية، وكذلك تؤثر التطورات التقنية ومدى متابعتها على المنظمة، وتمثل درجة تعقد التقنية ودرجة تطورها عامل من عوامل بيئة المنظمة.

عناصر بيئة المهام للمنظمات

يمكن أن تتكون بيئة المهام للمنظمات من عوامل بيئية عديدة تؤثر تأثيراً مباشراً على كل المنظمات في أي مجتمع، وتؤثر تلك العوامل على نمو ونجاح واستمرار المنظمات في التواجد، وتتمثل تلك العوامل في عدة عناصر تشمل عملاء المنظمة والمنافسين لها والموردين لها، وحملة الأسهم، واللوائح الحكومية

المنظمة لأعمالها، والجماعات السياسية المرتبطة بها وموظفيها، والنقابات المرتبطة بها، وبعض هذه العوامل قد ينظر إليها كجزء من البيئة العامة، كما قد ينظر إليها كجزء من بيئة المهام.

أما تحليل أثر كل من عناصر البيئة العامة وبيئة المهام للمنظمات، فتمثل:

- تمثل عناصر البيئة والعمل على تحديدها من قبل المنظمة الخطوة الأولى في تعاملها مع بيئتها وتفهمها لها.

- يتم تحليل التأثير البيئي على المنظمة من خلال بعدين:

الأول: ينظر إلى درجة التعقد في عناصر البيئة، وهل هي بسيطة أو معقدة.

الثاني: ينظر إلى درجة التغير في تلك العناصر، وهل هي بطيئة أو سريعة التغير.

- يتميز هذان البعدان بالأهمية نظراً لأنهما يحددان مقدار ودرجة التأكد لدى المنظمة عن طبيعة هذه العناصر، من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعد في اتخاذ القرارت، وكذلك الوقت المتاح لديها للتنبوء بتلك التغيرات، وتزيد درجة التأكد من مخاطر الفشل أو إمكانيات النجاح للمنظمة، كما تجعل من الصعوبة أو من السهولة إحصاء التكاليف والاحتمالات للخيارات المتاحة لديها.

أنواع البيئات الرئيسية التي تتعامل معها المنظمات

1- بيئة عالية الثبات:

تحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد، ولا تواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبوء بتغيراتها تكون عالية جداً.

2- بيئة متوسطة الثبات:

تحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد، وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبوء بتغيراتها تكون عالية جداً. ويمثل كثرة العوامل البيئية عامل صعوبة بالنسبة لدرجة التأكد لسلوكها، كما أن العامل الأساسي في تعامل المنظمة مع البيئة يكمن في عامل التغيير في عنصر أو عناصر البيئة وطبيعته، وفيما إذا كان مقتصراً على عنصراً واحداً فقط من عناصر البيئة أو أكثر.

3- بيئة عالية الغموض:

تحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة، وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبوء بتغيراتها تكون منخفضة جداً، وإذا فشلت المنظمة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة.

4- بيئة متوسطة الغموض:

وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة، وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبوء بتغيراتها تكون منخفضة، وإذا فشلت المنظمة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة، والفرق بين هذا النوع من البيئة والنوع السابق

يكمن في عدد عناصر البيئة، فهي قليلة في هذا التنوع وكثيرة ومتنوعة في البيئة السابقة، وتتشابهان في كون درجات الثبات والتغير في البيئة عالية.

تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي

أولاً: دراسة بيرنز وجي أم ستوكر:

- دراسة 20 منظمة صناعية بريطانية واستكلاندية.
- لمعرفة مدى التباين في هياكلها التنظيمية وممارستها الإدارية تبعاً لتباين الظروف البيئية، وتوصلو إلى ما يلي:
- تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تعيش في بيئة دينامية ومتغيرة بسرعة كبيرة عن المنظمات التي تعيش في بيئة مستقرة وهادئة.
- المنظمات الأكثر فعالية ونجاحاً هي التي اختارت هيكلاً تنظيمياً يتوافق مع متطلبات بيئتها.

ثانياً: دراسة إميري وترست:

- ببداية من بيئة مستقرة وثابتة نسبياً ذات درجة منخفضة من عدم التأكد، حتى بيئة مضطربة ذات درجة عالية من عدم التأكد، ووجدا أن:
- المنظمات التي تعمل في بيئة من النوعين الأول والثاني (تتصف البيئة بأنها نسبياً مستقرة وثابتة و فيها درجة تأكد) تستخدم النموذج العضوي.
- المنظمات التي بيئتها من النوع الثالث والرابع من البيئة (تغير وعدم استقرار وعدم تأكد عالي) تستخدم النموذج العضوي ليساعدها على التكيف والمرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية.
- تم تصنيف البيئة إلى أربعة أنواع تتدرج من حيث الاستقرار والثبات.

ثالثاً: دراسة لورنس ولورش:

- تم دراسة على عدد من المنظمات الصناعية في ثلاث مجالات (الغـذاء، البلاسـتيك، الحاويات).
- انطلاقاً من أن هذه المجالات هي الأكثر تفاوتاً مـن حيـث درجـة عـدم الاسـتقرار البيئي.
- تميزت صناعة البلاستيك بدورة قصيرة واستمرار تطوير المنتجات والعمليات.
- صناعة الحاويات تميزت بالاستقرار والثبات.
- صناعة الغذاء توسطت سابقتيها، فكانت أكثر استقراراً من الأولى وأكثر تغييراً مـن الثانية.
- أكدا على أهمية التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
- نظراً للبيئة الداخلية من حيث: التمايز والتكامل.
- أما البيئة الخارجية: فتتكون من نظم فرعية.
- والنظم الفرعية في المنظمة تتعامل مع هذه الأجزاء والـنظم في البيئـة الخارجيـة، وخلصا إلى ما يلي:

1. البيئة المتنوعة والمتغيرة تفرض نظماً فرعية في المنظمة أكثر تمايزاً، مـما عليـه في البيئة المتجانسة المستقرة.
2. الصناعات البلاستيكية هي الأكثر تمايزاً تليها الصناعات الغذائية فالحاويات.
3. المـنظمات الناجحـة ذات الأداء الأفضـل ضـمن الصـناعات الـثلاث هـي التـي استخدمت هيكلاً تنظيمياً يتلاءم مع بيئتها.

4. المنظمات الناجحة هي التي اتصفت بدرجة عالية من التكامل والتنسيق بين نظمها الفرعية، كما يلخص روبنز نتائج الدراسات السابقة بخصوص العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي :

1. هناك علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة وتعقد الهيكل التنظيمي: (حيث تتطلب البيئة غير مستقرة هيكلاً تنظيمياً معقداً) أي تحتاج الى درجة تمايز عالية differentiation)
2. هناك علاقة ايجابية (طردية) بين درجة استقرار البيئة ودرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي.
3. كلما زاد اضطراب وتغير البيئة ازدادت الحاجة إلى درجة أكبر من اللامركزية في الهيكل التنظيمي

(العلاقة بين استقرار البيئة والمركزية طردية).

هناك عدة أساليب للتعامل مع حالات عدم التأكد البيئي (اقترحها Daft):

1. إنشاء أقسام وإدارات مختلفة للتعامل مع القطاعات البيئية المختلفة لمعالجة عدم التأكد البيئي.
2. استخدام وحدات الحماية والأدوار الحدودية، لتحمي العمليات الأساسية من المؤثرات الخارجية.
3. تحقيق قدر مناسب من التمايز والتكامل، التمايز هو درجة التخصص في المهام والوظائف، وكذلك منح سلطات متفاوتة للمستويات الإدارية، أما التكامل فهو التنسيق والربط بين تلك الوحدات.
4. اختيار التصميم التنظيمي الملائم لطبيعة البيئة التي تتعامل معها المنظمة.
5. التقليد المؤسسي بأن تقوم المنظمة بمحاكاة وتقليد المنظمات الناجحة.

البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

أولاً: البيئة الداخلية:

مفهوم البيئة الداخلية

هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثيرعليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية اكبر وأدق.

ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراً ومدى قوا أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية إلا الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية.

مكونات البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من:

1- أعضاء التنظيم:

تشمل أنماطهم الاجتماعية، قدراتهم، تفكيرهم، مدى مساهمتهم في التنظيم، نشاطاتهم، قناعاتهم، فعالياتهم في نشر فكر التنظيم السياسي، أو الاتصال بالجماهير وكسب أعضاء جدد. ..الخ.

2- الأنصار والأصدقاء:

هي الدائرة الأوسع حول أعضاء التنظيم والذين يمثلون الإطار الداعم للتنظيم ومجال حركته الجماهيرية الأوسع.

3- نموذج القيادة:

إن أهميتها تنبع من أن الموقع القيـادي يفـترض المسـؤولية والسـلطة والصـلاحيات الأوسع التي تؤثر على مجموع أعضاء التنظيم، وترسم بينهم مناخ العمل (ايجابي - مرح - نكد - ديمقراطي - متشدد -مؤامرات - نزاعات - وصراعات - اتصالات سلسلة - ثقة وأمان - بيروقراطية وروتين - تساهل شديد وتسيب - مرونة. .. الخ).

4- سلوكيات التنظيم:

والتـي يجـب أن تكـون - خاصـة في التنظـيمات الاجتماعيـة والسياسـية - محـددة ومعتمدة في قوانين التنظيم بما يتفق مـع حضـارة وثقافـة الشـعب والأمـة، كـما إن البيئـة هامة للتنظيم، لأنها تمثل:

1) مصدر المعلومات.

2) مصدر المواد الأولية) أعضاء - مال -. ..الخ).

3) مصدر التنوع في الأداء: نتيجة المتطلبات والتأثيرات المختلفة.

ثانياً: البيئة الخارجية:

استراتيجيات البيئة الخارجية

يسعى المدراء إلى تقليل درجة عدم التأكد إلى أقصى حد ممكن، ويركز المـدراء عـلى مجموعة من النظريات الإدارية تم ذكرها سابقا. مثل: (النظرية الموقفية، والتبيؤ البيئي) ولتقلص درجة عدم التأكد البيئي هناك إستراتيجيتين:

أولاً: الاستراتيجيات الداخلية:

تهدف إلى التكيف من خلال إجراء تغيرات داخل المنظمة لتتلائم مـع البيئـة وأهـم هذه الاستراتيجيات:

1. اختيار النطاق Internal Strategies الذي تقل فيه درجة عدم التأكد، النطـاق يقلل عدد المنافسين.

2. تعيين الكفاءات Recruitment اختيار مدراء من المنظمات المنافسة لنقل المعلومات.
3. استشعار وتفحص البيئة: رصد حركة المنافسين والمؤثرين على عمليات ونشاط المنظمة، للتعرف على التغيرات البيئية.
4. المنطقة العازلة Buffering اتخاذ الإجراءات التي تقلل من تأثر عمليات المنظمة بالمتغيرات البيئية (ضمان تفق الموارد، استخدام عدة موردين، تشغيل موظفين بصفة التدريب)
5. التخفيف Leveling / Smoothing تخفيف حدة التقلب في السوق، رفع السعر في مواسم الطلب.
6. التقنين Rationing تخصيص أو توزيع المخرجات وفق الأولويات، رفع معدلات القبول في الجامعات عند حالات الطلب، عند فقدان سلعة تباع للذي يشتري فوق سقف معين.
7. الانتشار الجغرافي: توسيع النشاط ليمتد إلى مناطق جغرافية تقلل من خلالها حالة عدم التأكد.
8. التنبؤ: توقع التغيرات في ظروف العرض والطلب والتكيف معها.
9. تعديل حجم الإنتاج: تعديل الطاقة الإنتاجية استجابة لحالة التنبؤ.

ثانياً الاستراتيجيات الخارجية:

تهدف هذه الاستراتيجيات لتغيير البيئة لتصبح مفضلة بدرجة أكبر بالنسبة للمنظمة، ومن أهمها:

- الاتصالات مع الجهات الحكومية: بغرض التأثير عليها لتحقيق نتائج مرغوبة.
- المساومة: لتقليل اعتمادية المنظمة على الغير ومساعدة المنظمة على المزيد من الاستقلالية.

- الاستمالة: استيعاب الأفراد والمنظمات التي تهدد استقرار المنظمة، من خلال تعدد عضوية الأفراد أنفسهم في مجالس إدارات الشركات المختلفة التي تشكل تهديداً للمنظمة. مثل: تبادل عضوية مجالس الإدارات حيث يشترك مدير فأكثر في عضوية مجلس الإدارة لمنظمتين أو أكثر.
- الاندماج: اندماج منظمتين فأكثر بغرض القيام بعمل مشترك، بسبب المنافسة على مستوى الدول مثل: الدمج، والمشاريع لتحديد الأسعار، وتقاسم السوق، والضم.
- الإعلان: بهدف إيجاد طلب دائم على السلعة.
- التعاقد: إبرام العقود طويلة الأمد لتأمين المدخلات، أو لتصريف المخرجات لمدة زمنية معينة.

محددات نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة

يتوقف نجاح المنظمة في إدارة البيئة على نجاحها في تحليل مصدر عدم التأكد واختيار الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة تنفيذها بفعالية، ويتأثر ذلك بالعوامل التالية:

1. إدراك البيئة: يشير إلى مدى دقة البيئة المدركة من قبل المنظمة، هل هي قريبة من البيئة الواقعية، لأن الإدراك السليم للبيئة يساعد على الاستجابة لها بشكل أفضل.

2. عقلانية المنظمة: يشير إلى مدى تصرف المنظمة بعقلانية. فكلما تمت عمليات تطوير واختيار الاستجابات البديلة للبيئة بأسلوب عقلاني راشد، زاد احتمال اختيار الاستجابة الملائمة لمتطلبات البيئة.

3. درجة التنبؤ: وهي مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية.



الفصــل الثانــي عشــر
القـوة والصــراع في
السلــوك التنظيمــي

القوة والصراع في السلوك التنظيمي

مفهوم القوة

هي القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف.

وكذلك يمكن تعريفها بأنها:

القوة هي القدرة التي يملكها الشخص للتأثير في سلوك الشخص، ولهذا فإن الشخص يقوم بأفعال وأنماط سلوكية لم يمكنه القيام بها دون ذلك التأثير.

وهنا يمكن ملاحظة الأمور التالية في القوة:

أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض.

أن هناك علاقة اعتمادي بين (أ) و (ب) بحيث تزاد قوة أ على ب نتيجة لزيادة اعتمادية (ب) على (أ).

الافتراض القائم بأن يتمتع بدرجة من الحرية أو الاختيار.

مصادر القوة في التنظيم

لا تأتي القوة من فراغ بل لها مصادر، ولو لا هذه المصادر لما ظهرت القوة، ولما شعر بوجودها الناس. ويتفق الباحثون على أن هناك ثلاثة مصادر للقوة هي:

1- المركز الوظيفي: فالفرد العامل في المنظمات الإدارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة ، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغرها قوة تأثير على غيره من الناس.

2- الصفات الشخصية: وهذه القوة تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم، وهناك من يتمتع بقوة نتيجة للخبرة أو للمعرفة في مجال عمله بالإضافة إلى تمتع بعض الأفراد بخصائص شخصية تؤدي إلى التأثير على سلوك الآخرين.

3- القوة الناتجة عن السيطرة على مصادر المعلومات: تعتبر عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد أو المنظمات، وهناك من يرى أن للقوة مصادر منها:

- المركز الوظيفي.
- قوة الشخصية.
- الخبرة.
- اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ومن مصادر القوة ما يلي:

- المركز الوظيفي.
- الصفات الشخصية.
- الخبرة.
- الفرص.

كما يلاحظ أن من الممكن ظهور القوة، ومن ثم استخدامها بشكل يترتب عليه ظهور الصراعات أو النزاعات التنظيمية، مما يؤدي إلى ظهور المشكلات في الجوانب التالية:

- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفاً، وليس قائماً على استخدام المنهجية العلمية.
- عندما لا يكون هناك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية، وأهداف الأفراد العاملين.
- إذا لم يكن هناك شبه موافقة إجماعية على أساليب العمل وأساليب الرقابة المعمول بها.

مناهج القوة

يوجد مداخل أو مناهج يمكن النظر من خلالها إلى مفهوم القوة في التنظيمات الإدارية تساعد على زيادة فهم ومعرفة أبعاد القوة، لأن أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على نوعية وتركيبة القوى البشرية وكذلك البناء التنظيمي، ولا بد من معرفة المداخل التي تساعد على إعطاء تفسيرات ولو جزئية لمفهوم القوة، ومن هذه المداخل:

1- المداخل الإجتماعي أو البنائي: ويشير هذا المدخل إلى أن القوة هي ذلك المنهج الذي يشمل الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية عنده أن يتحكم بالعوامل الأساسية في البيئة الخارجية للمنظمة الإدارية، تلك العوامل التي تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

2- المنهج النفسي: ويعطي هذا المنهج ورواده وصفا لأنواع من القوة المستخدمة في منظمات الأعمال تتمثل في: القوة الشرعية، وقوة الإكراه، والقوة المرجعية، وقوة التحكم، وقوة الخبرة أو المعرفة، وتستطيع بعض المنظمات أن تفرض على أعضائها اعتماد منهج سلوكي معين كان تستخدم قوة الإكراه أو الإجبار، كذلك يمكن أن تستخدم القوة النفعية، أي عدم إعطاء الفرد أي مكافأة ما لم يقدم ما هو مطلوب منه، وهذا الأسلوب هو المتبع في معظم المنظمات الإدارية، ويلاحظ أن النتيجة المتوقعة باستخدام قوة الإكراه تنطوي على سلوك عدواني من الأفراد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، ولكن حالة استخدام القوة النفعية يكون لدى الأفراد عمليات حسابية تعتمد أساسا على ما سيحصل عليه الفرد نتيجة لمشاركته في العمل داخل المنظمة الإدارية.

ويجب على المديرين في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها، فالمدير في القطاع الخاص يتجنب استخدام القوة بالإكراه خوفاً من ردود فعل الأفراد العاملين.

كذلك يمارس الأفراد العاملون في التنظيمات قدراً كبير من القوة في بعض المواقف التنظيمية، فأحيانا يلجأ العاملون في المنظمات إلى تخفيض إنتاجيتهم عن المعدل المطلوب نتيجة لعدم ثقتهم في الإدارة، وإذا خرج أحد العاملين عن هذه القاعدة السلوكية، فإن بقية الأفراد تبدأ بممارسة أنماط سلوكية سلبية تجاه ذلك الفرد، وأيضاً يمارسون المرؤوسون القوة في المواقف التي يملكون فيها معرفة عملية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء على المرؤوسين للقيام ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم والوظيفي، ويمكننا القول أن المرؤوسين لا يملكون القوة فقط، بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئات عملهم.

درجات القوة

من الأمور الطبيعية لاستمرار حياة الأفراد والمنظمات أن يسعى كل منهما للحصول على القوة، ولكن عملية الحصول على القوة تواجهها بعض الصعوبات التي يصعب تحديد العوامل المساعدة في زيادة القوة بناء عليها، ولمعرفة هذه العوامل المساعدة لا بد من دراسة وتحليل ما قدمه Arnold عام 1968م بخصوص مفهوم القوة الذي أطلق عليه ما يعرف بالشكل البياني للرقابة The control Graph حيث يساعد هذا الشكل على تحديد القوة في كثير من منظمات العمل.

أساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة)

هي تلك الأساليب والأدوات التي يمارسها المديرون على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن هذه الاستراتيجيات:

- الاستراتيجيات/الأساليب المستخدمة في ممارسة القوة الأكثر استخداماً.
- التبرير.
- التحالف.
- التودد.
- المساومة.
- التعزيز.
- السلطة الأعلى.
- الأقل استخداماً.

وكما يلاحظ فإن هذه الأساليب أو الاستراتيجيات تتراوح من الأساليب الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من قبل الإدارات، وبناء على ما سبق فإن أساليب التبرير والتحالف والتودد هي من أكثر الأساليب استخداما في ممارسة القوة.

ويقصد بالتبرير إظهار الحقائق والمعلومات لإضفاء المنطقية على ما يتم عرضه، أما التحالف فهو محاولات الأفراد أو الوحدات الحصول على دعم الآخرين لغايات تحقيق الأهداف، أم التودد فهو إظهار الليونة وإظهار الصداقة قبل إصدار الأوامر، وأما المساومة فهي استخدامات التفاوض لتبادل المنافع، وأما التعزيز فهو استخدام المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد للقيام ببعض الأعمال التي سبق أن تم طلبها، ويلاحظ من خلال الاستخدامات لهذه الاستراتيجيات، أن المديرين لا يلجئون إلى استخدام إستراتيجية العقوبات أو المكافآت بصورة متكررة مكون هذين الأسلوبين خارج ناطق سلطاتهم في بعض المواقف أو الأوقات.

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم، حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات، وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة، وعلى المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية، وبشكل يؤدي إلى حدوث تغيرات مستمرة في المنظمة الإدارية، لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية، نسقاً اجتماعياً محدداً يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ويوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذه النسق ومدخلاته الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف من حدة وآثار هذا الصراع.

وبناء عليه نستطيع تعريف الصراع التنظيمي بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع.

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثل بما يلي:

- أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة فيها يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة.
- أن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة.

- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وإفرادها.
- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

تعريف الصراع

هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل.

مراحل تطور الصراع التنظيمي

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولاً: المرحلة التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الإتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هوثرون من تجارب، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الإتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي:

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، حيث اعتبرت ان للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

ثالثاً: المدرسة التفاعلية:

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع ، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار، ولكن إذا لم تستطيع الإدارة، وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه، فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي.

ويترتب على كل مفهوم أثار معينة، حيث تتمثل أثار المفهوم الإيجابي بما يلي:

- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك الإبداع.
- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.

أما آثار المفهوم السلبي فتتمثل بما يلي:

إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستنعكس بآثار سلبية على عملهم وإبداعاتهم، ويقلل من عامل الإنتماء للمنظمة الإدارية، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به، وفي

حالة ظهور بوادر الصراع ، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول لـه خوفاً مـن انتشـاره إلى مستويات التنظيم كافة.

مستويات الصراع التنظيمي

لقد ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي:

1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفـاق حول هدف أو موضوع ما.

2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل مـن بـين عـدة بـدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر، أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع مـا داخـل المجموعـة أو الوحـدة الإدارية.

4- الصراع بين الجماعات:

يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكـون هنـاك اخـتلاف بـين أفـراد التنظـيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

5- الصراع على مستوى المنظمة:

يأخذ هذا النوع من الصراعات احد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: Vertical Conflict ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

- الصراع العمودي: Horizontal Conflict ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.

6- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: Line/staff Conflict ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

7- صراع الدور: Role Conflict ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام أحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين.

ففي حالة الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم، يلجأ معظم الأفراد الذين يواجهون ذلك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع ويطلق على هذا الوسائل الوسائل الإيجابية، وهي:

- السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل.

- التعويض: هنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الأفراد فتتمثل بما يلي:

– الانسحاب: أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.

- الإسقاط: أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

أما الصراع على مستوى التنظيم فيقسم إلى قسمين:

- صراع مؤسسي: ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى، مثل الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.

- صراع طارئ: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للإفتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى

احد المرؤوسين إن لديه إلماماً، ومعرفة بالأمور أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفة.

- الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي:

ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية، أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف، والحلول بشكل يترتب عليه تخريب، وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتداخل فيها مفاهيم كثيرة منها الصراع ذاته والمنافسة والتعاون ونكران الذات، ويمر صراع السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين النقطة (أ) والنقطة (ب)، ويمكن تحديد أربعة من التفاعلات التي تدخل هنا في تشكيل السلوكي الوظيفي، وتتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

- المنافسة:

يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد، ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى.

- نكران الذات:

أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائماً يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية، أن وتمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).

- التعاون:

أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

- الاختلاف:

ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين، ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض، حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة).

مصادر الصراع التنظيمي

هناك عوامل عديدة لها دور كبيرة في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين اقسام متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها، أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

معوقات ومشكلات الاتصالات الإدارية

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، فالاتصال والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري:

- الفروقات بين الأفراد، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفاروق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف

الأفراد بـاختلاف اتجاهـاتهم، ويتضـمن الاتجاهـات الأشـكال السـلوكية التاليـة: الانطـواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السـلطة ومـا إلى ذلـك مـن سـلوكيات غـير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات. أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.

- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

تتمثل هذه المعوقات أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عـدم وجـود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشـارة ووحـدات التنفيـذ، أو ما يظهر نتيجـة لعـدم وجـود إدارة للمعلومـات، وبالتـالي التأكـد عنـد اتخاذهـا لقراراتهـا الإدارية.

- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر هذه المعوقات في البيئـة الداخليـة والخارجيـة، وتتمثـل في اللغـة المسـتعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجـة للبعـد عـن المـنهج العلمي في العمل، او عدم وجـود منـاخ عمـل صحي، الأمـر الـذي يترتـب عليـه الـتصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظـيم، وهنـا يمكـن ملاحظـة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي هـي:

1- مرحلـة الصراع الكـامن: وهنـا لا يترتـب أي إدراك أو فهـم أو إحسـاس بظهـور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنـافس عـلى الموارد المحدودة، والحاجة إلى الاستقلالية، وتشعب الأهداف.

2- مرحلـة إدراك الصراع: وهنـا يـتم إدراك الصراع دون أن يكـون هنـاك حـالات سابقة، كأن يسئ طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

3- مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع، ولكـن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

4- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكل متصارع عليها.

5- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت هناك حلول للصراع تـرضي الطـرفين، فـإن مـن المتوقع أن يكـون هنـاك تعـاون ومـودة بـين الأطـراف سـواء كـانوا افـراداً أم جماعـات أم منظمات، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول فإن المشـاعر سـوف تبقـى كامنـة، وسـوف تتفاقم وتزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة.

إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل

في حالـة ظهـور الصراع الفـردي داخـل بيئـات العمـل يجـب عـلى الإدارة اتبـاع إستراتيجية معينة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة عـلى هـذا الموقف، وتلجأ الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراع إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية:

1- الانسحاب:

وهو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابـة عـلى مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات، وعلى الرغم من سـلبية هـذا الإسـلوب إلا أنـه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتـاج إلى وقـت كبـير، أو كـون المـدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف، أو أن يكون هنـاك مـن يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير.

2- التهدئة:

وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية، تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تـدريجياً، مـع الـدعوة إلى ضرورة التعـاون بـين الأطـراف، وتقـدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.

3- حلول الوسط:

أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين، ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

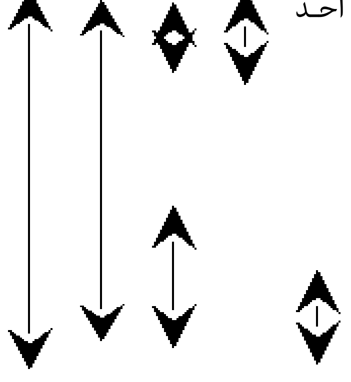
4- الإجبار:

وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونيـة في حـل النـزاع بـين الأطـراف، إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في مواقف وحالات طارئة.

5- المواجهة:

الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي، ومن ثـم لجـوء الإدارة إلى اسـتخدام الـنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الاطراف.

ولكن في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات، فإنه يـتم اسـتخدام اسـتراتيجيات وأدوات تستخدمها الإدارة تختلف عما تم استخدامه في مواجهة الصراعـات عـلى المسـتوى الفردي، وتتخذ الصراعات بين المجموعات داخل التنظـيم أحـد الأشكال التالية:



إدارة عليا إدارة الإنتاج

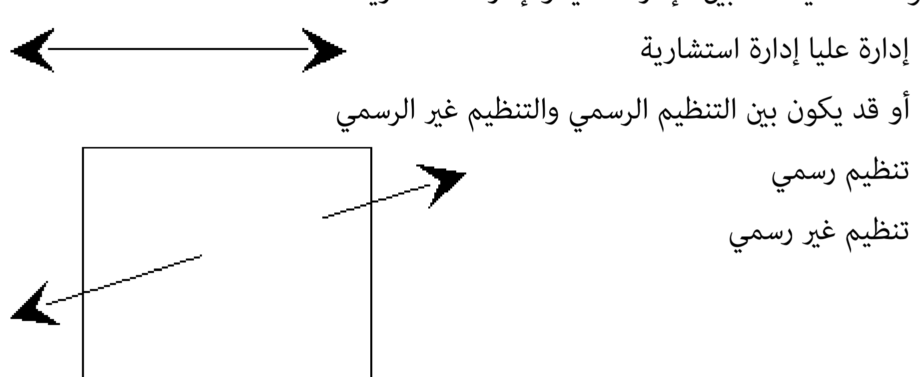
صراع

إدارة وسطى أو إدارة التسويق

صراع

إدارة تنفيذية إدارة الأفراد

فقـد يحـدث الصراع بـين الإدارة العليـا والإدارة الوسـطى، أو الإدارة العليـا والإدارة التنفيذية، أو بين الوسـطى والإدارة التنفيذيـة، أو قـد بـين إدارة الإنتـاج والتسـويق وإدارة الأفراد، وقد يمتد ليشمل كل المستويات الإدارية داخل المنظمة، وقد يمتـد الصراع أيضـا إلى الوظائف، فيحدث بين الإدارة العليا والإدارة الاستشارية.



أو قد يكون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

الإدارة الحريصة التي تسعى إلى دراسة وتحليل المنـاخ التنظيمـي بصـورة مسـتمرة للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، تبحـث دومـا عـن أدوات واستراتيجيات تساعد في وضع الحلول، ومن هذه الأدوات أو الاستراتيجيات:

- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبإتجاهات مختلفة.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.
- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.
- التفاوض، أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه.
- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية، بدلاً من استخدام النهج البيروقراطي.

- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.

- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.

وتعتبر مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد العاملين، وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية، وتحقيق ما يلي:

- الحصول على التغيير البناء وإدارته، فكثير من المنظمات الإدارية تسعى للتقدم والتطوير، وهذا المتطلب يعني في جوانب المنظمة الإدارية كافة بالرغم من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أم إيجابياً، سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة الإدارية.

- المساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.

- تنمية إدارة فريق العمل، فهذا يجبر الإدارة على تطوير مهارات الأفراد، وتقبل بعضهم بعضا كفريق عمل متجانس بالرغم من أن هذا الأسلوب الإداري، لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الأفراد من حين لآخر.



الفصـــل الثالـــث عشـر

التفـاوض في السلـوك التنظيمـي

التفاوض في السلوك التنظيمي

مفهوم التفاوض

هو عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حـول موضـوع محـدد؛ أمـلاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض.

أو هو مزيج من العلم وأدب وخبرة وهو من نظراً لأهميته في كافـة أوجـه الحيـاة، وأن التفاوض ما هو إلا حوار حول مشروع اتفاق يبرم بين طرفين أو أكثر.

أو هو نوع من أنواع الحـوار بـين طـرفين أو أكـثر بهـدف التوصـل إلى اتفـاق ينشـا تأسيسياً على وجود مصلحة متبادلة، ووجود قضايا متنازع عليها.

مبادئ التفاوض الفعال

تعد هذه المبادئ القواعد الأساسية التي يجـب أن يـتحلى بهـا كـل مفـاوض نـاجح ويحاول دائماَ أن تكون هذه المبادئ متوفرة لديه ويعيها جيـداً، علـماً بأنهـا مبـادئ تتصـل بفن العمل التفاوضي وبكافة جوانبه وهذه المبادئ هي:

1- مبدأ القدرة الذاتية:

يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السـلوك الإنساني، وقدرته على القيادة والحـوار والتـأثير والإقنـاع والاسـتماع وبصـفة عامـة تناسـب قدرته على الموقـف التفـاوضي، إن محـور هـذا المبـدأ يقـوم عـلى الحفـز الـدائم لقـدرات المفاوض والإنماء المستمر لكل مواهبه وشحذها بحيث يظل متأهبا ومتحفزاً ومسـتعداً لمـا يمكن أن يقوم به الخصم المفاوض من محاولة جره إلى طاولـة المفاوضـات مسـتغلاً عـنصر جديد، اعتقد أنه يمكن الإستفاده به في العملية التفاوضية، وعلى هذا الأساس يتطلب مـن المفاوض أن يكون على إلمام كامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثوابت التي تؤثر على القضية التفاوضية، وعلى سيرها.

2- مبدأ المنفعة:

لا تستمر مفاوضات لا تحقق لكل طرف منفعة معينة، حتى ولو كانت هذه المنفعة تقليل حجم الأضرار والخسائر التي يمكن لأحد الأطراف تلخيصها في المقولة الشائعة: إنقاذ ما يمكن إنقاذه، وعليه فيجب باستمرار التأكد من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الأطراف، وبناء عليه يجب عدم التسرع في اتخاذ قرار بالقبول أو الرفض لأي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الأخر إثناء عملية التفاوض، بل يجب إخضاع هذه المبادرة لمزيد من الدراسة التحليلية لاستكشاف جوانبها الخافية والإحاطة بأبعادها حتى يكون القرار سليماً ومناسباً تماماً، كما أنه ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماَ مصالح دائمة.

3- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

يعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض ، فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات، ومصالح فبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل أو الاستهانة لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض، فالمفاوض أولاً وأخيراً هو ممثل المنظمة والجهة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها، والفنان الذي يرسم صورتها للآخرين، وعليه أن يتحلى بهدوء الأعصاب وأن يكون دائم الابتسام ليعكس جو من الإشراق والتفاؤل، وأن لا يظهر أي قلق وأن لا يلجأ إلى الانفعال أو فرض الآراء دون مناقشة الطرف الآخر.

4- مبدأ الالتزام:

يتمثل ذلك في التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من ناحية وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقات من ناحية أخرى إضافة إلى التزامه

بمواعيد، ومكان التفاوض وعدم التراجع ومحاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخراً سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

5- مبدأ العلاقات المتبادلة:

تظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف التفاوضية، ووجود مصالح مشتركة مستمرة لاحقة بينهم.

نظريات التفاوض

أولاً : نظرية الصراع:

- التفاوض عملية حربية ينتصر فيها الأقوى.
- تحتاج إلى جمع معلومات كبيرة واستخدامها، كوسيلة للضغط وتحقيق النجاح.

ثانياً : نظرية النقاط المكتسبة:

- تفترض وجود طرفين للتفاوض يفصل بينهما خطاً بطول 100 درجة.
- يقسم الطول إلى خطوط أقل في المسافة لكل منها موضوعه وأهميته.

ثالثاً : نظرية مجلس الإدارة:

- ينظر الأطراف إلى بعضهما، كمشاركين وليس كمتنافسين.
- الكسب والخ سارة لطرف هي نفسها للطرف الآخر.
- يبحث كل طرف عن مزايا وعيوب الطرف الآخر ليتلافى العيوب، ويركز على المزايا.
- الهدف النهائي تحقيق الكسب المشترك.

رابعاً : نظرية حد الأمان (حافة الخطر):

- يحدد كل طرف أقل حد يمكن الاتفاق عليه.
- يحدد كل طرف الحد الأقصى للشروط الواجب أن يحصل عليها.
- بين الحدين السابقين يجري التفاوض.

خامساً : النظرية النفسية:

- تستخدم في التفاوض النظريات العلمية للتحليل النفسي.

- تجمع المعلومات عن أشخاص المفاوضين وتحليلها.

- لا تستخدم في التفاوض نظرية واحدة أو فلسفة واحدة.

أهداف التفاوض

هنالك عدة أهداف للتفاوض كما يلي:

أ. التفاوض من أجل تمديد اتفاقية أو عقود قائمة، وهذا النوع من التفاوض يهدف إلى إطالة إحدى الاتفاقيات، أو التفاوض لإعادة العلاقات الدبلوماسية بين بلدين أو لإنهاء احتلال مؤقت.

ب. التفاوض لتغيير وضع ما لصالح أحد الأطراف، والهدف من مثل هذا التفاوض إعادة تشكيل وتغيير الأوضاع الناشئة عن اتفاقيات سابقة كانت مجحفة بحق أحد الطرفين.

ج. المفاوضات الابتكارية، والمقصود بها إيجاد علاقة جديدة من خلال التفاوض للوصول إلى اتفاق جديد.

د. مفاوضات التأثيرات الجانبية، إن المقصود بها التأثيرات التي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق، وإنما تحقيق بعض الأهداف الخاصة، والذي لا يكون تفاوضاً شاملاً لحل جميع القضايا، بقدر ما يكون هدفه إزالة بعض الأضرار التي لحقت بأحد الطرفين.

هـ. التفاوض العسكري، وهو أحد الأنشطة التي لا تأخذ بها الأطراف المتصارعة إلا عندما يشعر أحد الأطراف بأن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه أو حتى جزءاً منها في الوقت الحاضر، أو على المدى القريب.

عناصر التفاوض الرئيسية

تتضمن عناصر التفاوض الرئيسية ما يلي:

1- الموقف التفاوضي:

وهو موقف تعبيري يستخدم فيه اللفظ والإشارة والجملة والعبارة استخداما دقيقـا وذكيا بين أطراف راشدة، وأيضاً فأن التفاوض هو موقـف مـرن (ديـناميكي) حـركي يتطلـب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر.

عناصر الموقف التفاوضي

- الترابط.

- التركيب.

- التعقيد.

- الغموض.

2- أطراف التفاوض:

- أطراف مباشرة

- أطراف غير مباشرة

3- القضية التفاوضية:

هي التفاوض حول قضية معينة أو موضوع معين، يمثل محـور العمليـة التفاوضـية في جلسات التفـاوض وتجـري التحلـيلات لكـل خطـوة، وقيـاس مـدى سـلامتها، والعوامـل الثقافية المؤثرة على عملية التفاوض لدى الشعوب، والقاعدة الأولى هـي تجنـب الاعـتماد التام على هذه المعرفة، وكذلك يختلف هدف المفاوضات من ثقافة إلى أخرى.

4- لغة التفاوض:

تختلف اللغات اختلافاً بيناً، فمثلاً اللغة الفرنسية لغة مناسبة نظراً لدقتها ووضوح تعابيرها، أما اللغة اليابانية، فهي اقل ملائمة نظراً لغموضها، وأما اللغة الانكليزية، فمشكلتها تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة.

تأثير الشخصية والثقة على التفاوض

1. يتطلب التفاوض كعملية إنسانية:
   - معرفة بالأهداف.
   - معرفة بموقف الطرف المقابل.
2. يعتمد نجاح التفاوض على:
   - شخصية المفاوض.
   - درجة الثقة فيه أو المتبادلة بين الأطراف.

- شخصيات المفاوضين

هناك أربع شخصيات مفاوضة هي:

1. المفاوض القوي، وأهم ملامحه:
   - يبحث عن الفرص والتحدي.
   - يهتم بالنتائج.
   - لديه القدرة على اتخاذ القرار.
   - لديه القدرة على المواجهة.
2. المفاوض المقنع، ومن مميزاته أنه:
   - طموح.
   - اجتماعي.
   - انفتاحي.
   - صارم وشديد تحت غطاء الود، الإقناع، وحسن الخلق.

3. المفاوض الواثق، ومن صفاته أنه:

- يشيع الارتياح.
- يتمتع بالجدية.
- يستمد ثقته من ماضيه في اتخاذ القرار.
- يمكن الاعتماد عليه.
- يقاوم التغيير المفاجئ.

4. المفاوض المتردد، وهو شخص:

- يفتقر إلى الثقة.
- انطوائي.
- يحتاج إلى غطاء يحميه.
- كثيراً ما يفشل تحت ضغط التفاوض.

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

1- المساومة: تقوم على استبدال شيء بآخر، شيء مقابل شيء، لا تنازل بدون مقابل.

2- ربح/ ربح:

- تنازل مقابل تنازل، التنازلات تكون في الغالب متساوية.
- مكاسب مقابل مكاسب.

3- إعادة صياغة الهجوم:

إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت، ومن ثم هاجم الموضوع.

4- قد يضرك أكثر مما يضرني

هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة عل اقتراح الطرف الآخر، قد يؤدي إلى الإضرار به في المستقبل.

5- إنهاك قوى الخصم:

- إنما النصر صبر ساعة.

- اطل الوقت إذا شعرت انه متعجل.

6- تفاوض بشكل سلس:

- المفاجأة بعكس ما يتوقع.

- طرح اقتراح مضاد.

- تجزئة القضية.

- لا تطرح القضية بشكل كلي.

- حقق تنازلات صغيرة.

- اجعل الطرف الآخر يقدم تنازلات صغيرة في البداية.

7- المحادثات الغير رسمية:

- الاتصال على مأدبة الغداء.

8- الطيب والشرير:

- أحد أفراد الفريق يمثل دور الطيب المتساهل، والآخر دور الشرير المتشدد.

9- طلب اللحظة الأخيرة:

- يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.

10- غير قابل للتفاوض:

- قضايا غير قابلة للتفاوض.

11- التركيز والإهمال:

- إظهار ما ليس مهما له وإخفاء ما هو مهم.

12- التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير:

- الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول إلى نواياه الحقيقية.

13- الحرب النفسية ويشمل التهديد والإشاعة.

14- (نحن) مكان (أنت وأنا):

- نحن نعني مصالح مشتركة.

- أنا أعني صالحي وحدي.

- أنت تعني المنافسة.

15- لا تندفع نحو النهاية.

16- التحذير لا التهديد.

17- ترك مخرج للطرف الآخر.

18- التظاهر بالانسحاب:

- يؤدي إلى توتر الطرف الآخر.

- أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر.

خصائص التفاوض التنظيمي

تعبر التفاوض عن مأزق أو أزمة يسعى المفاوض للخروج أو التخلص منها ، فالتفاوض هو عملية متكاملة تحتاج إلى التخطيط والتحضير الجيد لممارستها، وتنظيم مناسب من الأعمال، وبناء عليه فهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها العملية التفاوضية يمكن عرضها على النحو الأتي:

1- عملية التفاوض عملية هادفة:

أي تعقد بغرض فض النزاع أو حسم الخلاف حول قضية معينة، ولكن استمرارها يرتبط باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها يترتب عليه انهيار تلك المصالح.

2- التفاوض عملية اجتماعية:

وهي تتأثر بالجو الاجتماعي المحيط وبهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة. ..إلخ، كما تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين أطراف التفاوض، وبالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.

3- تتأثر عملية التفاوض بشخصية ومهارات المفاوضين وخبراتهم واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة.

4- التفاوض علم يحتاج إلى التخطيط والاستعداد الجيدين، ويسترشد باستراتيجيات متنوعة، ويستخدم تكتيكات متفاوتة ويستلزم متابعة وتقييم، وله مبادئ وأصول تحكمه.

5- التفاوض فن، من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبراتهم وذكائهم ولباقتهم وقدرتهم على التصرف.

6- العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية، تتمثل في القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والتنبؤ به.

7- العملية التفاوضية لها أبعاد مستقبلية فهي لا تعالج مشاكل الحاضر، بلو تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.

خطوات التفاوض

إن مراحل عملية التفاوض تتحدد في النقاط التالية:

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض:

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه، ومن يملك المعلومات أيضاً يستطيع أن

يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتماداً على معرفـة وثيقـة بإمكاناتـه وإمكانـات الطرف الآخر.

وعلى المفاوض أن يكون متأكـدا مـن كـل الأهـداف، التـي يرمـي إلى تحقيقهـا، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طـوال جلسـات التفـاوض، مـع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً، فـلا يبـالغ في طلباتـه ويتشـدد فيهـا، وأن يكـون محـددا حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها، وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسـعى المفـاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

1- المعلومات، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.

2- المعلومات، التي تمكنه من معرفـة الطـرف أو الأطـراف الأخـرى، التـي يتفـاوض معها.

والواقع أن توافر هـذه المعلومـات ومـا يماثلهـا للمفـاوض، يزيـد مـن قدراتـه عـلى التحكم في مسار عملية التفاوض، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطـراف الأخـرى؛ باسـتناده إلى المعلومات، التي تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعـة مـنهم، كـما تدعم حجته في إقناعهم، وتعديل مواقفهم بالقدر، الـذي يجعـل سـلوكهم متسـقاً مـع مـا يبتغيه من مصلحة".

ولهذا السبب، فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات، التـي تمثـل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضـات، وتتعلـق هـذه المعلومـات بفهـم موضـوع التفـاوض بشكل واضح لا لبس فيه، حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كل عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طـرف مـن أطـراف القضية، والذين سيتم التفاوض معهم.

ومن لا يبذل الجهد في هذه المرحلة لتعرف القضية، التي تتم بشأنها المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع في مصيدة، لم يعمل لها حساباً، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق في الدفاع عن وجهة نظره، وقد يتورط، نتيجة لذلك، في تقديم تنازلات كبيرة.

ومن متطلبات هذه المرحلة، تحديد البدائل لحل الصراع في حالة فشل عملية التفاوض، علماً بأن العوائق، التي تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة، تتمثل في الآتي:

- الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها.
- البحث عن الحل المفرد.
- الافتراض القائم على هوس القطعة الثانية.
- التفكير بأن حل مشكلات الآخرين شأن يخصهم.

ثانياً: مرحلة إجراء المفاوضات:

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، ينصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصوّرة سلفاً، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر، وسيتطلب خلق هذا المناخ إتباع أسلوب موضوعي في النقاش، والبعد عن التجريح الشخصي، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام الرأي الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات، وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها، بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض، وهي:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرناً، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته.

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية، ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة، التي وصل إليها الطرفان، كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق:

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته، ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن تتحدد تواريخه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات.

رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق:

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات، ما لم يجد الاتفاق، الذي ينتج عنها طريقة إلى التقيد بالواقع، ولا بد أن يُرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب، الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحله المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

خامساً: تقويم التفاوض:

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التي تعترضها، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات، ومن أكثر المعوقات، التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق، كأن يكون هناك اتفاق مثلاً بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق، أو أن يكون قد تمّ تجاهل ردود أفعالهم، عند التوقيع على الاتفاق، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض، الذي يصل إلى

حد العنف، ويزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها، ما يمكن أن يقوم به الإعلام في إثارة القضية، وبلورتها على أن في الاتفاق خرقاً لحقوق الإنسان.

أنواع التفاوض الرئيسية

ويمكن حصرها في نطاق محدد كما يلي:

1- الاتفاق لصالح الطرفين : وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف (أكسب وأنت تكسب)، ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين، حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سوياً للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع.

2- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر :

يحدث هذا النوع من التفاوض (أَكسب وأنت تخسر) عندما لا يتحقق توازن بين قوة الطرفين. وقد يحدث ذلك أيضاً بسبب سوء إختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الآخر (الأقوى)، كما يحدث ذلك عندما يكون هدف التفاوض مرحلياً، ولا تعني هنا النظرة المستقبلية التي قد تنقلب فيها أوضاع وموازين القوة، والاستراتيجيات المنبثقة، هنا هي استراتيجيات تصارعية تستهدف إنهاك واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة عليه.

3- التفاوض الاستكشافي: الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة، وقد يكون مباشرة أو من قبل طرف وسيط.

4- التفاوض التسكيني والاسترخائي: ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تمييعها من أجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر، وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون فيها الظروف أكثر مواءمة لطرف ما، أو للطرفين معاً، وقد يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير العملية التفاوضية.

5- تفاوض التأثير في طرف ثالث : ولا يحدث هذا التفاوض من منطلق التأثير في الطرف المباشر، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم، لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

6- تفاوض الوسيط : يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو صراع الدول وإدارة الأزمات، وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث. ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايداً، إلاّ أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بأن هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزاً، خاصةً في المجال السياسي.

المفاوض الماهر

صفات المفاوض الماهر

1) اللباقة والقدرة على الحوار:

على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الآخر، ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال:

- احترام عقول الآخرين.
- حسن الاستماع والإنصات.
- احترام المفاوض الأخر.
- ألا تشعر الطرف الأخر بأنك من خصومه.
- عدم مقاطعة الطرف الأخر.

2) القدرة على الإقناع:

تعتمد القدرة علي الإقناع على المهارات السلوكية، ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع:

- توافر المعلومات: حيث أن توافرها يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة.
- التدريب: يساعد التدريب على تنمية مهارة الاقتناع لدى المفاوض، ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع، وأن يشعر الطرف الآخر بأنه على حق، ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق، حيث أن الصدق هو أقصر الطرق للإقناع.

3) القدرة على الإنصات:

إن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر، واستيعاب طريقة تفكيره، وإعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.

4) التحلي بالهدوء وضبط النفس:

الشخص الذي يتحلى بالهدوء، وضبط النفس يستطيع أن يكتسب ثقة واحترام الآخرين.

5) الموضوعية:

يقصد بالموضوعية: عدم التحيز، والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.

6) القدرة علي تنمية البدائل:

تعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص اختيار، وألا يكون أسيراً لبديل واحد فقط.

7) الثقة بالنفس والغير:

تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون، ويساهم في نجاح المفاوضات.

8) مهارة إدارة المعلومات:

فخروج المعلومات من المفاوض، يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب، وليس بشكل عشوائي.

9) القدرة على التجديد والابتكار:

إتباع المفاوض لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول.

10) القوة:

يستمد المشتري (المفاوض) قوته عند:

- الشراء بكميات كبيرة: حيث ترتفع قدرته على المساومة.

- الشراء من عدة مصادر توريد: يساهم في زيادة قوة المشتري.

- متانة المركز المالي: تؤدي إلى قوة المفاوض.

11) التعاون:

من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض، التعاون مع الطرف الآخر، ولكن ليس على حساب ومصلحة مؤسستك.

12) القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين:

إن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوافر لمختلف الأفراد، حيث أن هناك فروق فردية بين الأفراد.

13) القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر:

إذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة في الأسعار، فلا يجب على المشتري أن يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر، ويجب أن يحدد السعر المطلوب من البداية.

الإعداد الجيد للتفاوض

يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بعملية الإعداد للتفاوض؛ لأنها حاكمة في تحديد مدى النجاح الممكن تحقيقه في جلسات التفاوض الفعلية، فكما يقول كيفين كين :

- المفاوض الذي لا يُعِدُ نفسه جيدًا للتفاوض، سيكون في موقع رد الفعل بدلاً من أن يدير الأحداث ويقودها، أما المفاوض الذي أَعد جيداً يأخذ زمام المبادرة في يده ويزداد قوة بشكل مطرد، وهذا يضاف إلى رصيد قوته التفاوضية وثقته بنفسه .

وهنا لابد من لفت الانتباه إلى أن الإعداد لا يعني أن تستهلك وقتاً في القيام ببروفات وتدريبات، أو أن تنتهج أسلوب الهجوم أو أسلوباً عدوانياً تجاه موقف المفاوض الآخر، ولكن الأمر المطلوب هو الاستعداد بالمعلومات والأدوات بشكل بناء وفعال، ولعل إدراك أهم الخصائص المميزة لعملية الإعداد ومراعاتها في إدارة التفاوض هي أحد صور تلك العناية الواجبة، وفيما يلي نورد قائمة بأهم هذه المفاتيح، وهي:

1- التخطيط الجيد:

الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية ولها كل خصائص العملية التخطيطية، من حيث العناية بعنصر التوقيت والاعتماد على أسس ومقومات، والتدرج بين المراحل المختلفة، وأهمية المرونة كصفة رئيسية من صفات المفاوض الناجح، إلى غير ذلك من الخصائص الهامة، ولذا؛ يتضمن الإعداد كافة الأساليب الممكنة للتخطيط، من التحليل والتنبؤ، والقياس والتقدير، وتمثيل الأدوار والمحاكاة والعصف الذهني، وكل ما من شأنه رفع كفاءة الإعداد.

2- التكامل والتعاون:

بمعنى أن لا ينفرد بالإعداد للتفاوض من سيقوم بالتفاوض الفعلي، وإنما هي عملية أوسع وأكبر من ذلك، حيث يشارك فيها أفراد وأجهزة أخرى في المنظمة حسب الحاجة، وحسب العطاء الذي يمكن أن يضيفه كل طرف لرفع كفاءة الإعداد.

3- توافر البيانات والمعلومات:

يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي، وتتميز تلك البيانات والمعلومات بأن بعضها يتعلق بخبرات أو أحداث ماضية، في حين يتعلق بعضها الآخر بمتغيرات قائمة في الوقت الحاضر، بينما يتعلق جزء ثالث بأمور مستقبلية، ولعل القدرة على تجميع وتحليل الأنواع الثلاث من البيانات والاستفادة منها هي أحد المحددات الرئيسية لفاعلية الإعداد، وبالتالي لاحتمالات نجاح المفاوضات.

ومن ثم يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في نفس الوقت لعملية الأعداد:

- الوجه الأول: التنبؤ بالمتغيرات.
- الوجه الثاني: الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات، أو السعي للتأثير في مسارها؛ وبالتالي في تأثيرها على المفاوضات.

4- الاستمرارية :

الإعداد للتفاوض ليس نشاطًا سابقًا للتفاوض الفعلي فقط، إنما هو عملية مستمرة قبل التفاوض وأثناء التفاوض؛ للمراجعة والتعديل والتصحيح وإعادة ترتيب الأوراق والقضايا وإعادة تقويم البدائل واختيار المسارات في ضوء ما يكشف عنه التفاوض الفعلي، أو ما يستجد توافره من معلومات أو ما يطرأ على الموقف من متغيرات، سواءً كانت هذه المتغيرات من قبيل الفرص أو من قبيل العقبات والتهديدات.

المهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح

- واثقاً من نفسه وكفاءته، وقادراً على الإيحاء بذلك للغير.
- المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي أُعطي له للملائمة بين الموضوع والهدف والتخطيط .

- أن يعتمـد عـدة حلـول وإمكانـات للعمـل، إضـافة إلى مجموعـة مـن المقترحـات لاستخدامها للمساواة والتنازل .
- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الـذي يركـز اهتمامـه عـلى المسـائل التـي تثـير الخلاف والقضايا، أثناء عملية التخطيط للتفاوض، والتي من شـأنها تحقيـق الاتفـاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض .
- الذي يضع حداً أعـلى وحـداً أدنى لمـا يريـد الوصـول إليـه في المفاوضـات، ويكـون في جميع مراحل التفاوض محترفاً ومتقيداً بهذين الحدين، وأن يصـنع مخططـاً لمراحـل سير المفاوضات .
- تلافي التعابير التي من شأنها أن تتسبب في رد فعل سلبي عند الطرف الآخر .
- أحياناً يُقدم أحد أطراف التفاوض اقتراحات أثنـاء عمليـة التفـاوض، ويتبعـه الطـرف الثاني فوراً باقتراح مضاد، إن المتفاوض الناجح لا يتقدم بمقترحات مضادة فوريـة، لأن لها آثاراً سيئة على سير عملية التفاوض .
- المفاوض الناجح يتلقى أي هجوم ببرود أعصاب، ولا يعتبره تحدياً.
- عندما يقرر يجب أن يجزم بدون تردد .
- أجمع الباحثون في فن التفاوض على أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والمقترحات .
- فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقدم المفاوضات ونجاحها .
- أن يتحاشى إعلان عدم موافقته جهاراً، فلا يقول: أنا لست موافقاً، بل يجب عليـه أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة إلى الوقائع التي لم يقتنع بهـا واسـتعداده لمتابعـة الحوار والمناقشة .
- تجنب الغضب، وسرعة الانفعال، والاحتفاظ بالهدوء، وضبط الأعصاب .
- المفاوض الناجح من كان مرناً ليناً .

- المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف، ومتى، ولماذا، يستشير غيره من الخبراء أو الاختصاصين .

- قادراً على الحصول على الدعم المطلوب لأسلوبه التفاوضي .

- قادراً على الإقناع وإنهاء الجدل عندما تتباين الآراء .

- أن يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدرة المفاوض وفاعليته، والمفاوض الجيد، ليس من يستطيع أن يصل إلى اتفاق نتيجة المفاوضات، بل أن يكون اتفاقاً جيداً وذا قيمة .

- صبوراً، ومثابراً ويقظاً، وعقلانياً، ويعتمد على الحقائق، والمنطق، والمعلومات .

- قادراً على التمييز بين الممكن والمستحيل، والحقيقي والزائف، فيما يسمعه، وما يراه .

- قادراً على اتخاذ القرار.

- متحدثاً ومستمعاً جيداً، فالتحدث بوضوح، وبلغة، وبألفاظ، وجمل واضحة الدلالة أمر ضروري في التفاوض.

- جعل كسب الوقت هدفًا مستمراً، فمرور الوقت (بدون خسائر) هو في صالح المفاوض .

- يجب عدم إعطاء الطرف الآخر أكثر مما يطلب .

- الحرص على طرح أسئلة مفتوحة تتطلب أجوبة سردية وشرحية، مع تجنب الأسئلة التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا.

- تجنب الالتزام بوقت محدد، واستعمال كل التكتيكات والأساليب الممكنة للإلهاء، وكسب الوقت .

- عدم التفاوض الانفرادي، فالمفاوض، وإن كان هو المفاوض الأول، إلا أنه عضو في فريق .

- غالباً ما يكون المفاوض لا يملك القرار النهائي، فلذلك يجب أن يخبر الطرف الآخر بذلك بكل صراحة، ووضوح، ما لم يكن إخفاؤها جزءًا من تكتيك التفاوض.
- المعرفة القانونية، والاقتصادية، واللغوية أثناء التفاوض .
- الإلمام ببعض العلوم المتعلقة بالتفاوض، مثل علم النفس، وأصوله، ونظرياته.

مزايا التفاوض

- يمكن ممارسته سراً، كما يمكن ممارسته علناً، بعكس غيره من الوسائل الأخرى، لإنهاء الأزمة، كما يمكن الجمع بين السرية والعلنية بالنسبة لبعض مراحل التفاوض .
- يضمن استمرارية الاتصال والتواصل مع الطرف الآخر .
- يساعد في كسب الوقت لاستغلاله في إيجاد حلول مناسبة .
- يعد وسيلة لجمع المعلومات .
- التفاوض من أرخص الوسائل أي أدناها تكلفة لإنهاء الأزمة والوصول إلى حل.
- في الغالب يضمن التفاوض نسبة خسائر أقل .
- يتيح الاحتفاظ بالتوازن بين أطراف القضية التفاوضية.

استراتيجيات التفاوض

1- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة : وهنا نعتمد على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله، ومن خلال الإحساس بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكاناً وزماناً.

2- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة : وتقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات، وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لإستراتيجية تقوية الروابط، وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

3- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي : وهي تقوم بتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، وذلك إما عن طريق توسيع مجالات التعاون، أو الارتقاء بدرجة التعاون بينهما، وهذا بالطبع يرجع لدرجة التوافق بينهما في الاتجاهات والميول والتناسب في الظروف والأوضاع، ويرجع أيضاً إلى مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة نحو تحقيق الارتقاء المطلوب .

4- إستراتيجية التشتيت (التفتيت): وهذه الإستراتيجية تقوم على فحص الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق.

5- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف): وهي تقوم على محاولة استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في التفاوض، وذلك بالتفاوض حول فكرة التفاوض نفسه، أو التفاوض حول زمان ومكان التفاوض، ووضع برنامج استقبال حافل ووضع برنامج لزيارة المناطق التاريخية أولاً.

6- إستراتيجية التدمير الذاتي : لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، أحلام؛ وهي جميعها تواجه محددات، عقبات، صعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة، كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول

إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين:

1- صرف النظر عن هذه الطموحات.

2- البحث عن وسائل أخرى جديدة تمكِنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

7- إستراتيجية إحكام السيطرة : تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع، معركة شرسة، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، ومن ثم تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث القدرة على التنويع والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية، والاستعداد الدائم للتفاوض فور إبداء الطرف الآخر رغبته في التفاوض لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة، الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع.

8- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت، أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.

9- إستراتيجية التكامل : وهي تعني تطور العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخص واحد مندمج المصالح والفوائد، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية:

- المرسي، إدريس، (2005). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.
- ماهر، أحمد، (2005). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر.
- القريوتي، محمد، (2003). السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (ط3)، دار الشروق، عمان- الأردن.
- جستنيه، عبد العزيز صديق، (2010). السلوك التنظيمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز. قسم الإدارة العامة، السعودية.
- الصيرفي، محمد، (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار قنديل للنشر والتوزيع، (ط1). عمان – الأردن.
- أبو نبعه، عبد العزيز، (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط2). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
- العميان، محمود سلمان، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). عمان – الأردن.
- جرينبرج، جيرالد، روبرت بارون، (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- المغربي، كامل محمد، (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط2). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

- حمود، خضير كاظم، (2002). السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
- الطجم، عبد الله عبد الغني، والسواط، مطلق عوض الله، (2000). السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات. دار التوابع للنشر والتوزيع، جدة.
- المرسي، جمال الدين محمد، ادرسي، ثابت عبد الرحمن، (2005). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية.
- السالم، مؤيد سعيد، (1994). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة الدراسات.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2000). السلوك التنظيمي في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الفضلي، فضل، (1997). علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة.
- جوده، محفوظ، وآخرون، (2004). منظمات الأعمال– المفاهيم والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- السالم، مؤيد، (2000). نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- حريم، حسين، (2006). مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- الشمري، فهيد عائض،. (2001) المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- اللوزي، موسى، (2007). التطوير التنظيمي، سياسات ومفاهيم خدمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

- ماهر، أحمد، (2000). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.
- الطنوبي، محمد عمر، (2001). نظريات الاتصال. الإسكندرية: مطبعة ومكتبة الإشعاع الفنية.
- الذنيبات، محمد، (1999). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية.
- منصور، علي، (2001). التعلم ونظرياته. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة تشرين، اللاذقية.
- برانت، سورتشر، (2002). تدريب القيادات الإدارية. مساعدة الغريان، الإدارة العامة، المجلد (42)، ع3.
- عليوه، السيد، (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، (ط1). دار السماح للنشر والتوزيع. القاهرة.
- طيطي، خضر مصباح، (2010). إدارة التغيير – التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.
- اللوزي، موسى، (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر. (ط2)، عمان- الأردن.
- مايكل، كاي، (2003). التغيير المتواصل: خوض غمار المنافسة في عالم التجارة الالكترونية، تعريب: فواز زعرور، (ط1). مكتبة العبيكان، الرياض- السعودية.
- المرسي، جمال الدين، (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- السرور، ناديا هايل، (2002). مقدمة في الإبداع، (ط1). دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.

- وهيب، محمد ياسين، زيدان، ندى فتاح، (2001). برامج تنمية التفكير الإبداعي أنواعها - إستراتيجياتها - أساليبها، كلية التربية في جامعة الموصل- العراق.
- الصرن، رعد حسن، (2000). إدارة الابتكار والإبداع، دار الرضا للنشر، دمشق- سوريا.
- نجم، نجم عبود، (2003). إدارة الإبتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- السكران، ناصر، (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- محسن الخضيري، (1993). تنمية المهارات التفاوضية، الدارة المصرية اللبنانية، القاهرة.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد، (1997). أسس عملية التفاوض: بناء المفاوض الفعال.
- شاويش، مصطفى، (2005). إدارة الموارد البشرية، (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
- عبد الباري، إبراهيم درة، الصباغ، زهير نعيم، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- الدهان، أميمة، مخامرة، محسن وآخرون، (2005). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط8). مركز الكتب الأردني. عمان – الأردن.

2) المراجع الأجنبية:

- Bovee Vourttandl. And John. V Tuill (2001). Business Communication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill.
- Daft, R., and Noe, R, (2001). Organizational behavior. USA: Harcourt College Publishers.
- Gay,L.R.,and Airasian, P. (2002). Educational Research: Competencies for analysis and application. NJ: Prentice - Hall, Inc.
- Michael, V, (2002). Human Resources Management and Human Relations. Bombay: Himalaya Publishing House.
- Lundvall, B, (2000). The Learning Economy. In OECD. Knowledge Management in the Learning Society. Paris
- Camall, and Mazwell, (1999). Management prixiples and policy, prentice and policy, prentice –Hau,.
- Carole Palmer, Kenney, (1995). Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Florida Community College ,"U.S.A.: University of Florida, Unpublished Dissertation, .
- Drucker , peter, (1998). manger a new pravdigms, forbes global Business&finace.USA.
- Cunningham. & Cordeiro, P. (2004), Educational Administration. A problem – Based Approach. Allyn & Bacon. United States .

Gardona, Pablo, (2002). Transcendental leadership. Web sit: www.Management.Com / Practical ent.Leadership-styles.htm.
- B. Cohen, (1999). Fostering Innovation in a Large Human Service", Administration in Social Work, Vol. 24,.
- Robbines, P. Stephen, (2003). Organizational Behavior. Rd Ed. Prentice – Hall, Inc. New Jersey.

- Ratcliff ،Roger; Ratcliff ،Roger ،(2006). Comparing Exemplar and Rule-Based Theories of Categorization. Current Directions in Psychological Science.
- Laudon ,K.C.&Laudon,J.P ،(2004). Management information systems-managing the digital firm" ،Pearson ،Prentice Hall,.
- King ،Nigel ،& Anderson ،Neil ،(2002). Managing Innovation and change: Acritical guide for organizations ،Thomas larning.
- Robbins ،Stephen ،(2000). Essentials of Organization Behavior ،New Jersey: prentice Hall.
- Noe ،Raymod ،A. ،(2005). Employee Training and Development. MC-Grew Hill.
- Gratto ،Frederic ،(2001). The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants,.
- Shoaf ،C. ،Genaidy ،A. Karwowski ،W. and Huang S (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. Wiley International Science.
- Robbins S.P ،(1998) ،Organizational Behavior concept. Controversies, International ،Inc. upper Saddle River ،N.I.
- Zikond ،W.G ،(1994) Business Research Methods. 4th edition the Dry den Press ،Orland Florida.
- Jean BRILMAN ،(2003). Les meilleures pratiques de management ،Les éditions d’organisation ،Paris- France ،4 édition,.
-Alandria Safieer ،(1996). Organizational Change ،Stress and Job Satisfaction: U.S.A: California School of Professional Psychology. Ph. D. Unpublished Thesis,.

- M. A ،Robben ،(1997). A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization ،DBA Dissertation abstracts ،Nova southeastern university ، U. S. A.
- Lasserre,P. ،(2003). Global Strategic Management",Palgrare,UK.
Aspinwall,L. and Staudin ،U ،(2003). A Psychology of Human Strengths Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology. Washington. DC.: American Psychological Association.
- Hamlin ،Bob ،Keep ،Jane & Ash ،Ken ،(2001). Organizational Change and Development ،Prentice Hall,.
- Feldman ،Jacob ،(2003). The Simplicity Principle in Human Concept Learning .Psychology Science.
- Ekvall ،Goran. ،(1996). Organizational Climate For Creativity and Innovation". European Journal Of Work And Organizational Psychology.
- Leu ,D.JR.& Kinzer ,C.K ،(2000). The Convergence of literacy Instruction with networked technologies Information and Communication. Reading Research quarterly,.
- White ،Leonard D ،(2003). Decentralization ،The Encyclopedia of the Social Science ،U.S.A,.
- David Churchman ،(1995). Negotiation ،process ،tactics and theory ، Lanham.- http://www.emeraldinsight.com/researchregister.

3) المواقع الالكترونية والانترنت:

-just.123.st/t1376-topic- http://www.oujdacity.net/islam-article-3915-ar-

- faculty.ksu.edu.sa/aldaham

-vb.ghalaa.com/showthread.php - www.drsmy.com/7.doc -

forum.univbiskra.net/index.php?topic-

-www.almirkaz.com/index.php

- www.abahe.co.uk.

- www.newarab.net/forum/showthread.

- kenanaonline.com/users/khalidalzwaid/topics.

- www.12manage.com/methods_organizational_learning_ar.html

- faculty.ksu.edu.sa/74146/cources

- ejabat.google.com/ejabat/thread

- rslf.gov.sa/Arabic/.../Negotiationasawaytoendthecrises.aspx -

قائمة المحتويات











مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس: 08 05 533 6 962+
E.mail:alremalpub@live.com

